

UNIVERSIDAD NACIONAL DE PIURA
ESCUELA DE POSGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN CON MENCIÓN EN
GERENCIA GUBERNAMENTAL



**“EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS
TRABAJADORES DEL CENTRO DE EMPLEO DE LA DIRECCIÓN
REGIONAL DE TRABAJO Y PROMOCIÓN DEL EMPLEO - SEDE
PIURA - 2017”**

**TESIS PARA OBTENER EL GRADO DE MAGISTER EN
ADMINISTRACIÓN**

PRESENTADA POR:

LIC. ADM. ESTELA MARY REYNA ESTEVES
LIC. ADM. DELIA ANGÉLICA GARCÍA RAMÍREZ

ASESOR:

DR. EDDY WILLIAM GIVES MUJICA

PIURA, PERÚ
2018

Secciones de Maestría : En Ciencias Administrativas, Ciencias del Mar, Ciencias Ambientales, Ciencias Contables y Financieras, Ingeniería Civil, Agricultura Sostenible para la Exportación, Ciencias Económicas, Ciencias de la Salud, Ciencias de la Educación, Matemática, Psicología, Zoonosis Tropicales, Producción Animal, Arquitectura, Dirección y Gestión de las Tecnologías de la Información y Comunicaciones, Secciones de Doctorados : en Ciencias Ambientales, Ciencias Administrativas, Ciencias de la Educación, Ciencias de la Salud, Derecho y Ciencias Políticas, Ciencias Económicas y Financieras, Artes y Folclore, Ciencias Agrarias, Psicología, Ingeniería Industrial, Matemática Aplicada, Tecnología de la Información y Comunicaciones y en Ciencias Contables y Financieras.

ESCUELA DE POSGRADO

UNIVERSIDAD NACIONAL DE PIURA

ACTA DE SUSTENTACIÓN

MAESTRÍA EN CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

Los Miembros del Jurado Calificador que suscriben, reunidos para la sustentación de la Tesis, para optar el Grado Académico de Maestro en **ADMINISTRACIÓN CON MENCIÓN EN GERENCIA GUBERNAMENTAL**, presentado por:

REYNA ESTEVES ESTELA MARY

Con el asesoramiento del DR. WILLIAM GIVES MUJICA, denominada:

"EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS TRABAJADORES DEL CENTRO DE EMPLEO DE LA DIRECCIÓN REGIONAL DE TRABAJO Y PROMOCIÓN DEL EMPLEO – SEDE PIURA - 2017"

Oídas las respuestas y absueltas las observaciones formuladas, se declara:

APROBADO				DESAPROBADO
Excelente	Sobresaliente	Bueno	Aceptable	
		X		

En consecuencia, previa aprobación del Art.º 83, del Reglamento General de la Escuela de Posgrado, queda en condiciones de ser calificada **APTA** para obtener el Grado Académico de **MAESTRO EN ADMINISTRACIÓN CON MENCIÓN EN GERENCIA GUBERNAMENTAL**, de conformidad con lo estipulado en la Ley.

Piura, Jueves 22 de Noviembre del 2018.

MAG. GASTÓN ALVARADO NOBLECILLA
PRESIDENTE

DR. CESAR ATOCHE PACHERRES
SECRETARIO

DR. WILMER AHUMADA RIVERA
VOCAL

ESCUELA DE POSGRADO

UNIVERSIDAD NACIONAL DE PIURA

ACTA DE SUSTENTACIÓN

MAESTRÍA EN CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

Los Miembros del Jurado Calificador que suscriben, reunidos para la sustentación de la Tesis, para optar el Grado Académico de Maestro en **ADMINISTRACIÓN CON MENCIÓN EN GERENCIA GUBERNAMENTAL**, presentado por:

GARCIA RAMIREZ DELIA ANGELICA

Con el asesoramiento del DR. WILLIAM GIVES MUJICA, denominada:

"EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS TRABAJADORES DEL CENTRO DE EMPLEO DE LA DIRECCIÓN REGIONAL DE TRABAJO Y PROMOCIÓN DEL EMPLEO – SEDE PIURA - 2017"

Oídas las respuestas y absueltas las observaciones formuladas, se declara:

APROBADO				DESAPROBADO
Excelente	Sobresaliente	Bueno	Aceptable	
		X		

En consecuencia, previa aprobación del Art.º 83, del Reglamento General de la Escuela de Posgrado, queda en condiciones de ser calificada APTA para obtener el Grado Académico de **MAESTRO EN ADMINISTRACIÓN CON MENCIÓN EN GERENCIA GUBERNAMENTAL**, de conformidad con lo estipulado en la Ley.

Piura, Jueves 22 de Noviembre del 2018.

MAG. GASTON ALVARADO NOBLECILLA
PRESIDENTE

DR. CESAR ATOCHE PACHERRES
SECRETARIO

DR. WILMER AHUMADA RIVERA
VOCAL

ÍNDICE

CAPITULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	5
1.1. Planteamiento del Problema	5
1.1.1. Pregunta General	6
1.1.2. Preguntas Específicas	6
1.2.1. Objetivo General.....	6
1.2.2. Objetivos Específicos	7
1.3. Justificación de la Investigación	7
1.4. Limitaciones	8
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO DE LA INVESTIGACIÓN	9
2.1. Antecedentes de la Investigación.....	9
2.1.1. Antecedente Nacionales	9
2.1.2. Antecedentes Internacionales.....	11
2.2. Marco Conceptual	13
2.2.1. Desempeño Laboral	13
2.2.2. Evaluación del Desempeño	19
2.2.3. Tipos de Evaluación del Desempeño	22
2.2.4. Ventajas de la Evaluación del Desempeño	22
2.2.5. Beneficios de la Evaluación del Desempeño.....	23
2.2.6. Responsabilidades en la Evaluación del Desempeño	25
2.2.7. Fases de la Evaluación del Desempeño.....	26
2.2.8. Elementos de una Evaluación del Desempeño	27
2.2.9. Contribuciones de la Evaluación del Desempeño Laboral.....	27
2.2.11. Importancia de la Evaluación del Personal.....	29
2.2.12. Objetivos de la Evaluación del Desempeño	30
2.2.13. Métodos de evaluación basados en el desempeño a futuro	32
2.3. Marco Institucional	34
2.3.1. CENTRO DE EMPLEO	34
CAPÍTULO III: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	38
3.1. Diseño de la Investigación	38
3.2. Tipo de la Investigación	38
3.3. Variable de la Investigación	38
3.4. Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos.....	39

3.5. Población y Muestra	41
CAPITULO IV: PRESENTACIÓN E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS	42
4.1. Presentación de los Resultados	42
4.1.1. Datos de los Encuestados	42
4.1.2. Resultados sobre los Factores del Desempeño Laboral	45
4.1.3. Resultados sobre la situación de cada Factor del Desempeño Laboral	67
CAPÍTULO V. PROPUESTA.....	76
CONCLUSIONES.....	81
RECOMENDACIONES	82
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	83
ANEXOS	84
ANEXO N° 01: ENCUESTA: “EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS TRABAJADORES DEL CENTRO DE EMPLEO DE LA DIRECCIÓN REGIONAL DE TRABAJO Y PROMOCIÓN DEL EMPLEO - SEDE PIURA - 2017”	85

DEDICATORIA

En primer lugar a Dios por darnos las fuerzas y salud para seguir adelante en medio de las adversidades y poder lograr nuestros objetivos.

A nuestros Padres por habernos apoyado en todo momento, por sus consejos, sus valores, su comprensión y por la motivación constante que nos ha permitido ser personas de bien, pero más que nada, por su amor y por estar presentes en los momentos más difíciles de nuestras vidas, sin su apoyo invaluable nada de esto sería realidad.

Finalmente, a nuestras familias y docentes de nuestra querida Alma Mater que nos permitió un cúmulo de conocimientos que debemos de ponerlos al servicio de nuestra sociedad y nuestro país.

Sin el apoyo de ustedes, nada de esto hubiera sido posible.

AGRADECIMIENTOS

Nuestro sincero agradecimiento a nuestras familias y a todas las personas quienes nos han apoyado incondicionalmente para la realización de nuestra tesis, siendo un tema de gran importancia para culminar ésta etapa académica.

A la Dirección del Centro de Empleo de Piura; quienes nos brindaron su tiempo, apoyo y confianza; permitiéndonos así obtener la información requerida para realizar nuestra tesis.

A nuestros Docentes, por brindarnos los conocimientos necesarios durante el tiempo de estudios y así poder culminar la maestría y crecer profesionalmente.

A nuestro Asesor, por brindarnos su absoluto apoyo, quien con sabiduría, constancia y dedicación nos orientó para el desarrollo y culminación de nuestra tesis.

RESUMEN

La presente investigación fue realizada en el Centro de Empleo de la Dirección Regional de Trabajo y Promoción del Empleo - Sede Piura, con el principal objetivo de determinar la importancia de la evaluación del desempeño laboral de los trabajadores 2017.

El tipo de la investigación debido a las características de la muestra y al problema de la investigación, corresponde a un estudio de tipo observacional, prospectivo, transversal y descriptivo, el cual nos ha permitido describir y analizar el desempeño laboral de los trabajadores.

Los datos estadísticos que sustentan la presente investigación se obtuvieron en base a las encuestas realizadas sobre el desempeño laboral de los trabajadores del Centro de Empleo de la Dirección Regional de Trabajo y Promoción del Empleo - Sede Piura.

Palabras Claves:

Desempeño Laboral, Trabajadores, Centro de Empleo, Evaluación.

ABSTRACT

The present investigation was realized in the Center of Employment of the Regional Direction of Work and Promotion of the Employment - Headquarters Piura, with the principal aim to determine the importance of the evaluation of the labor performance of the workers 2017.

The type of the investigation due to the characteristics of the sample and the problem of the investigation, corresponds to a study of type observacional, market, transversely and descriptively., which has allowed us to describe and to analyze the labor performance of the workers.

The statistical information that sustain the present investigation was obtained on the basis of the surveys realized on the labor performance of the workers Centro of Employment of the Regional Direction of Work and Promotion of the Employment - Headquarters Piura.

Key words:

Labor Performance, Workers, Center of Employment, Evaluation.

INTRODUCCIÓN

Las organizaciones requieren de las personas para alcanzar sus objetivos organizacionales, es por ello que las organizaciones, instituciones, están constituidas principalmente por personas, que mutuamente se buscan y se necesitan para alcanzar sus objetivos con un mínimo de costo, de tiempo, de esfuerzo y de conflicto.

En la actualidad el desempeño laboral es muy importante y un elemento fundamental dentro de las organizaciones, empresas e instituciones tanto del sector público como privado; porque el Capital Humano, es lo más importante de una organización porque es su nervio vital, por lo cual las personas con sus conocimientos, habilidades, actitudes y aptitudes, es decir con sus competencias son capaces de impulsar o destruir cualquier organización o institución, por tanto, su aporte y significación es invaluable. De tal manera, al momento de describirse al capital humano, es imposible apartar a la persona de las cualidades innatas, características, capacidades, talento creatividad e innovación, como algo propio que tiene el ser, es decir solo basta la motivación y que ellos mismos sean sus líderes en sus diferentes actividades para que se cumpla exitosamente la misión de la organización y aún más cuando la gente se involucra en todo el proceso de tomas de decisiones su opinión tienen importancia a la hora de diseñar nuevas políticas estratégicas.

Es importante mencionar, que cada persona es un fenómeno sujeto a la influencia de muchas variables y entre ellas las diferencias en cuanto a aptitudes y patrones de comportamiento, los cuales son muy diversos, razones suficientes para realizar evaluaciones a su desempeño a través de métodos que permita rescatar sus competencias profesionales, lo cual repercutirá directamente en el servicio de calidad que se brindara a los socios.

Se puede lograr un adecuado desempeño laboral, que es el rendimiento laboral y la actuación que manifiesta el trabajador al efectuar las funciones y tareas principales que exige su cargo en el ámbito laboral específico, lo que permite demostrar su idoneidad. A través del desempeño laboral se pueden establecer nuevas oportunidades para el colaborador dentro de la organización (promoción, traslado a puestos más acordes a sus habilidades y formación, etc.), así como definir posibles planes de formación.

En base a lo descrito, el presente estudio se ha realizado para conocer el desempeño laboral de los trabajadores del Centro de Empleo – Sede Piura, y así poder realizar sugerencias

que ayuden a mejorar el desempeño laboral, de manera que se tomen en cuenta como elementos claves que contribuirán a reforzar la actitud participativa de cada uno de los empleados, ayudarlos a sentirse más identificados y comprometidos con su trabajo; y poder realizar recomendaciones que puedan ser aplicadas.

CAPITULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1. Planteamiento del Problema

En la actualidad para las instituciones es cada vez más importante conocer aquellos factores que repercuten en el desempeño laboral de los colaboradores. Se sabe que ciertos componentes físicos y sociales influyen sobre el comportamiento humano, es allí donde el desempeño laboral del personal determina la forma en que el individuo percibe su trabajo, su rendimiento, su productividad, su satisfacción, entre otros aspectos.

Hoy en día la competitividad en las instituciones y países es una exigencia de capacidad de cooperación y colaboración al interior de los procesos en los que necesariamente se debe involucrar para crecer y desarrollarse, pues las competencias son un factor clave en cualquier organización, porque definen conocimientos, actitudes, aptitudes, valores y habilidades que hacen caminar a la institución.

El Centro de Empleo, está dirigido al público en general, principalmente a grupos vulnerables (Jóvenes, Mujeres Jefas de Hogar, Personas con Discapacidad, Adultos mayores, Personas con habilidades Diferentes) que se encuentran en busca de un puesto de trabajo y mejora de su empleabilidad.

Se considera entonces que las personas son el recurso más importante, ya que son ellos quienes se encargan de facilitar el acceso a su prestación así como potenciar sus resultados a partir de su acción conjunta en beneficio de los ciudadanos y ciudadanas, especialmente de aquellos que enfrentan mayores dificultades para alcanzar un trabajo decente; ello conlleva a una articulación física e informática de los servicios de promoción del empleo y formación profesional del Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo.

Si bien es cierto que los profesionales de todas las empresas y/o instituciones saben exactamente cuál es la importancia de la excelencia en la gestión en cuanto al rendimiento de los empleados, también es cierto que muchas veces se encuentran con muchas dificultades a nivel interno, puesto que hay resistencia a estos procesos por parte de los evaluadores y también de los evaluados, los últimos quizá por temor a recibir sugerencias en cuanto a la manera en la que hacen su trabajo o por la escasa imparcialidad que pueden notar en sus evaluadores, lo que

ocasiona un ambiente de tensión en el área laboral porque prácticamente de ello depende su permanencia en la empresa.

En base a lo expuesto, es necesario que las instituciones realicen un seguimiento y evaluación del desempeño laboral de los trabajadores, en beneficio del Centro de Empleo.

1.1.1. Pregunta General

¿Cuál es el nivel del desempeño laboral para los trabajadores del Centro de Empleo de la Dirección Regional de Trabajo y Promoción del Empleo - Sede Piura - 2017?

1.1.2. Preguntas Específicas

1. ¿Cuál es la situación actual del desempeño laboral de los trabajadores del Centro de Empleo de la Dirección Regional de Trabajo y Promoción del Empleo - Sede Piura – 2017?
2. ¿Cuáles son los principales factores que se deben considerar para realizar una adecuada evaluación del desempeño laboral según la opinión de los trabajadores del Centro de Empleo de la Dirección Regional de Trabajo y Promoción del Empleo - Sede Piura – 2017?
3. ¿Cuáles son las estrategias y/o acciones a aplicar para mejorar el desempeño laboral de los trabajadores del Centro de Empleo de la Dirección Regional de Trabajo y Promoción del Empleo - Sede Piura – 2017?

1.2. Objetivos

1.2.1. Objetivo General

Determinar el nivel del desempeño laboral para los trabajadores del Centro de Empleo de la Dirección Regional de Trabajo y Promoción del Empleo - Sede Piura – 2017.

1.2.2. Objetivos Específicos

1. Analizar la situación actual del desempeño laboral de los trabajadores del Centro de Empleo de la Dirección Regional de Trabajo y Promoción del Empleo - Sede Piura – 2017.
2. Identificar los principales factores que se deben considerar para realizar una adecuada evaluación del desempeño laboral según la opinión de los trabajadores del Centro de Empleo de la Dirección Regional de Trabajo y Promoción del Empleo - Sede Piura - 2017.
3. Proponer estrategias y/o acciones a aplicar para mejorar el desempeño laboral de los trabajadores del Centro de Empleo de la Dirección Regional de Trabajo y Promoción del Empleo - Sede Piura - 2017.

1.3. Justificación de la Investigación

El presente tema de investigación se considera importante porque es necesario analizar el desempeño laboral, ya que hasta el momento en el Centro de Empleo Sede Piura no se ha realizado la evaluación respectiva del desempeño laboral de los trabajadores, por lo tanto la Alta Dirección actual considera que el recurso humano es lo más importante y valioso dentro de la institución, lo cual permitirá conocer las ventajas que la evaluación del desempeño genera en el personal administrativo, con el fin de que los trabajadores tengan un alto nivel en el desempeño laboral.

En base a lo expuesto la Dirección encargada requiere que se realice la respectiva evaluación para conocer el nivel del desempeño laboral de los trabajadores, como también la opinión y puntos de vista de los mismos, y a la vez en base a dicha información poder proponer estrategias y/o acciones que permitan mejorar el desempeño de los trabajadores para su propia satisfacción personal y profesional, y en consecuencia generar mejores resultados para el bien de la institución.

Para el desarrollo de la presente investigación, se contará con el apoyo y la participación del personal del Centro de Empleo y programas adscritos, quienes nos brindarán su tiempo para responder las encuestas y así poder adquirir la información necesaria de primera fuente, las cuales ayudarán a obtener los resultados del estudio.

Ésta investigación servirá como antecedente para futuras investigaciones y también como una fuente de consulta para cualquier persona que necesite adquirir información sobre el tema en mención. A su vez, también servirá de ayuda al Centro de Empleo – Sede Piura, a conocer la importancia que tiene generar un mejor desempeño laboral.

1.4. Limitaciones

La presente investigación posee las siguientes limitantes:

- Considerando el tipo de institución en la que se realizó el estudio, la dirección generalmente se encontraban ocupados, por lo cual, el factor tiempo para poder atender los asuntos de la investigación fueron un poco limitados.
- Poca disponibilidad de literatura y antecedentes sobre el tema de la evaluación del desempeño laboral en los trabajadores de empresas y/o instituciones.

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO DE LA INVESTIGACIÓN

2.1. Antecedentes de la Investigación

2.1.1. Antecedente Nacionales

- **Espinoza Veramendi (2017) en su tesis “Modelo de evaluación del desempeño laboral en el área de producción de una empresa de fabricación de prendas de vestir”.**

Tiene como objetivo diseñar un Modelo de Evaluación del Desempeño Laboral en el Área de Producción de una empresa de fabricación de prendas de vestir, y cuyo alcance es la aplicación de la evaluación al personal operativo del proceso de costura. El Modelo de Evaluación del Desempeño Laboral está conformado por tres evaluaciones: conducta, rendimiento y competencias, para cada una de ellas se establecen los criterios de evaluación requeridos, cuya integración da como resultado la calificación final del evaluado, asignando un peso de importancia a cada factor.

Para el caso del personal evaluado en el proceso de costura, a cada factor se le asignó el peso de importancia según la línea de costura (moda o clásica), de tal manera que la evaluación final muestra que el 31% de los trabajadores obtuvo un desempeño “SOBRESALIENTE”, el 54% un desempeño “BUENO” y el 15% un desempeño “EN DESARROLLO”. Finalmente, los resultados de la aplicación del Modelo de Evaluación del Desempeño Laboral muestran su utilidad para el jefe inmediato, el trabajador y la empresa, pues sirven para obtener la información necesaria para plantear y tomar acciones con la finalidad de mejorar los resultados de los trabajadores y la empresa.

- **Medina Cevalco (2017) en su tesis “Desempeño laboral del personal administrativo nombrado de la Municipalidad Provincial del Santa. Chimbote 2017”**

La presente investigación, tuvo como objetivo determinar el nivel de desempeño laboral del personal administrativo nombrado de la Municipalidad Provincial del Santa. Chimbote 2017. El tipo de estudio fue un diseño no experimental. La población estuvo conformada por 211 empleados administrativos y se determinó la muestra quedando 66

empleados. Se utilizó la observación como técnica, el caso de los instrumentos para medir cada variable se utilizó una ficha de observación, los datos obtenidos se procesaron a través de la estadística descriptiva por medio del programa SPSS versión 22. Asimismo, se diagnosticó tres niveles, bajo (11-25), mediano (26-40) y alto (41-54).

Los resultados revelaron que el 82% de los trabajadores de la Municipalidad Provincial del Santa demostró un bajo desempeño laboral, el 17% evidenció un mediano desempeño laboral y en el restante 2% se observó un alto desempeño laboral, lo mismo aconteció en los resultados a nivel de dimensiones. En conclusión, se observó un deficiente desempeño laboral en el personal administrativo nombrado de la Municipalidad Provincial del Santa. Se recomienda de forma inmediata que el personal nombrado se capacite para adquirir nuevos conocimientos y así puedan atender a los administrados con eficiencia.

➤ **Sánchez Guzmán (2013) en su tesis “Desempeño Laboral de los Docentes de la Facultad de Ingeniería Química y Metalúrgica de la Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión durante el Semestre 2013-I”.**

El presente trabajo de investigación tuvo como objetivo general evaluar el desempeño laboral de los docentes de la Facultad de Ingeniería Química y Metalúrgica de la Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión durante el semestre 2013-I, por ser un estudio descriptivo el presente trabajo de investigación no presentó hipótesis, se evaluaron cinco aspectos de la variable desempeño laboral docente, dominio tecnológico, dominio científico, responsabilidad en el desempeño de sus funciones, relaciones interpersonales y formación en valores éticos.

Es un estudio de tipo observacional, transversal, prospectivo y descriptivo, el diseño de investigación utilizado fue el de no experimental ya que no existe manipulación activa de alguna variable, transeccional (en el tiempo) y descriptivo. Para la medición de la variable se utilizó la técnica de la encuesta, teniendo como instrumento un cuestionario diseñado para los estudiantes, integrado por 38 ítems que permitió medir los cinco aspectos anteriormente mencionados de la variable, por medio de una escala tipo likert.

El procesamiento estadístico de los datos se realizó por medio de la aplicación del paquete estadístico SPSS en su versión 19. Se trabajó con una muestra de 100 estudiantes que evaluaron el desempeño de 26 docentes de la facultad, ambas muestras elegidas

aleatoriamente. Después de encuestar a los estudiantes, los resultados que se obtuvieron, fue que un 93% manifestaron en mayor o menor grado que sus docentes muestran tener dominio tecnológico, 85% manifestaron en mayor o en menor grado que sus docentes muestran tener dominio científico, 97% manifestaron en mayor o menor grado que sus docentes muestran tener responsabilidad en el desempeño de sus funciones, 95% manifestaron en mayor o menor que sus docentes desarrollan buenas relaciones interpersonales y 90% manifestaron en mayor o menor grado que sus docentes muestran tener buena formación en valores éticos, concluyendo que los docentes presentan una tendencia positiva en su desempeño laboral.

2.1.2. Antecedentes Internacionales

➤ **Fernandez Contreras (2016) en su tesis “Evaluación del Desempeño del Personal del Colegio Hispanoamericano COBÁN A.V.”**

El propósito principal de la presente investigación es realizar la evaluación del desempeño al personal de Colegio Hispanoamericano, tomando como método para la realización de la misma el de 360°. Para obtener los resultados se utilizó un cuestionario de evaluación del desempeño de Fernández (2015) que permitió evaluar el desempeño de los colaboradores en 4 aspectos: planificación y aplicación de conocimientos, creatividad, iniciativa y formación, asistencia y desempeño en el trabajo; dicho instrumento estaba dirigido al personal docente, administrativo y operativo en el cual unos a otros evaluaban el cumplimiento de sus tareas dentro de la institución.

Teniendo en cuenta la importancia que tiene la evaluación del desempeño dentro de las instituciones se realizó la investigación de tipo descriptiva y en base a los datos obtenidos se llevó a cabo el análisis de los resultados en donde se hizo una descripción acerca del desempeño que estaba teniendo cada área y colaborador de la institución.

Con base a los resultados se concluyó que los colaboradores cuentan en general con un desempeño satisfactorio en las áreas de: Planificación y Aplicación de Conocimientos, Asistencia, Desempeño en el trabajo, lo que significa que realizan sus actividades de manera correcta cumpliendo con las necesidades de la institución. Y con un desempeño insatisfactorio en Creatividad, Iniciativa y Formación, lo que significa que se debe de reforzar esta área con todo el personal. Se recomendó que el Colegio Hispanoamericano refuerce el

buen desempeño de sus colaboradores por medio de compensaciones, felicitaciones, posibles ascensos para lograr mantener el rendimiento satisfactorio con el cual los colaboradores cuentan y estimule la creatividad e iniciativa de sus colaboradores impulsando programas de formación y mejora.

- **Mejía Chan (2012) en su tesis “Evaluación del Desempeño con Enfoque en las Competencias Laborales” (Estudio Realizado con Agentes de Servicio Telefónico en la Ciudad de Quetzaltenango)”.**

La presente investigación fue realizada en una empresa call center de la ciudad de Quetzaltenango, el estudio fue realizado con agentes de servicio telefónico. El objetivo principal fue determinar la importancia de la evaluación del desempeño con enfoque en las competencias laborales en agentes de servicio telefónico, en el proceso de investigación se logró comprobar la importancia de la evaluación del desempeño con enfoque en las competencias laborales, ya que los resultados indican que es de gran influencia positiva en el desempeño de los agentes, pues esta misma representa un medio que les exige mejora continua en el servicio y atención que proporcionan al cliente, actualizarse en conocimientos e incluso mejorar sus habilidades para poder cumplir con las competencias establecidas y también desarrollar la actitud apropiada conocer que los agentes consideran la evaluación como un medio que les permite desarrollar al máximo sus habilidades personales y profesionales gracias a la exigencia que esta requiere.

Los instrumentos utilizados fueron la evaluación del desempeño por competencias laborales y una encuesta que permitió recabar la percepción de los agentes a cerca de la evaluación que se les realizó. El estudio es de tipo descriptivo por lo que permitió la recolección de datos numéricos como situacionales que permitieron mayor objetividad en el estudio.

- **Iturralde Torres (2011) en su tesis “La Evaluación del Desempeño Laboral y su Incidencia en los Resultados del Rendimiento de los Trabajadores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Oscus Ltda de la Ciudad de Ambato en el Año 2010”.**

El presente trabajo de investigación tiene como objetivo primordial proponer soluciones que le permita mejorar en el corto plazo la situación que atraviesa, la investigación

consta de seis capítulos que se mencionan a continuación: En el primer capítulo se denomina El problema en donde encontraremos el tema de investigación y las causas que (Sánchez Guzmán, 2013) la originaron, además se argumenta la justificación y se planteó los objetivos explicando el propósito del estudio. En el segundo capítulo extracta toda la indagación ya que se refiere a antecedentes investigativos, fundamentaciones que sustenten el tema a realizar, figuras de inclusión que permiten realizar el análisis de la variable independiente y dependiente. En el tercer capítulo puntualiza las técnicas empleadas, métodos en donde se precisan la certeza del procesamiento de datos, de igual forma como se desarrolló estadísticamente los pasos para determinar la población y muestra, tomando en cuenta que el universo constaba de 98 trabajadores y como muestra obtuvimos un promedio de 78 trabajadores que sirvió para la comprobación y estudio de la hipótesis. En el cuarto capítulo consta del análisis e interpretación de la información obtenida en la aplicación de las encuestas. En el quinto capítulo, consta de las conclusiones que son tomadas en cuenta para elaborar las respectivas recomendaciones que son el resultado de la investigación. Finalmente en el sexto capítulo se precede a elaborar la propuesta que se pretende entregar a la Cooperativa aprobada e implantada de manera inmediata.

2.2. Marco Conceptual

2.2.1. Desempeño Laboral

a) Definición

El desempeño laboral se define como aquellas acciones o comportamientos observados en los empleados que son relevantes para los objetivos de la organización, los cuales pueden ser medidos en términos de las competencias de cada individuo y su nivel de contribución hacia la empresa. También se le puede definir, como el nivel de ejecución alcanzado por el trabajador en el logro de las metas dentro de la organización en un tiempo determinado.

b) Definición según Autores

A continuación se menciona algunas definiciones de los autores que han estudiado el desempeño laboral, siendo los siguientes:

- **Chiavenato (2007).** Define al desempeño laboral como la eficacia del personal que trabajan dentro de las organizaciones, siendo necesaria e importante para la misma, funcionando el individuo con una gran laboral y satisfacción laboral por parte del personal. Considerándola una relación perfecta de costo beneficio. Así mismo, el desempeño laboral está en función de todas aquellas variables que lo condicionan.
- **Milkovich y Boudreau (1994).** Define el desempeño laboral como el grado en el cual el empleado cumple con los requisitos de trabajo realizando sus funciones de forma eficiente para el beneficio de la empresa, con el fin de lograr las metas propuestas. Ambos consideran que el desempeño laboral está ligado a las características de cada personas, entre las cuales se pueden mencionar: las cualidades, necesidades y habilidades de cada individuo, que interactúan entre sí, con la naturaleza del trabajo y con la organización en general, siendo el desempeño laboral el resultado de la interacción entre todas estas variables.
- **Stoner (1994).** Define el desempeño laboral como la manera como los miembros de la organización trabajan eficazmente para alcanzar metas comunes, sujeto a las reglas básicas establecidas con anterioridad.
- **Druker (2002).** El desempeño laboral se refiere al cumplimiento de los deberes, tareas por parte de los empleados según sus competencias y de acuerdo con los cargos asignados.
- **Bohórquez (1999).** El desempeño laboral es el nivel de ejecución alcanzado por el trabajador con respecto al logro de las metas establecido en un tiempo determinado dentro de la empresa.
- **Ghiselli (1998).** Considera que el desempeño está influenciado por cuatro factores, los cuales son: la motivación, habilidades y rasgos personales, claridad y aceptación del rol; oportunidades para realizarse.
- **Blanco (1997, citado por Semprum 2005).** El desempeño laboral es la idoneidad, talento, aptitud, capacidad, compromiso, suficiencia y disposición del personal de las organizaciones con el ejercicio de sus roles propios a su cargo u oficio.

- **Davenport (2006).** El desempeño es el producto del capital humano. Al definir capital humano lo desintegra en los elementos influyentes en el desempeño: capacidad, comportamiento y esfuerzo.

c) Factores que intervienen en el Desempeño Laboral

En base a los antecedentes revisados correspondiente al desempeño laboral existen diversos autores que hacen referencia a elementos que influyen en el desempeño laboral, entre estos se definen diferentes variables para evaluar el desempeño de las personas en sus trabajos, como es el caso de Davis y Newtrons (2000), quienes aseguran que el desempeño laboral se ve afectado por factores como: capacidades, adaptabilidad, comunicación, iniciativa, conocimientos, trabajo en equipo, estándares de trabajo, desarrollo de talentos, potencia el diseño del trabajo, maximizar el desempeño.

Por otro lado, Chiavenato considera que el desempeño laboral está determinado por dos factores: los actitudinales de la persona y factores operativos.

- **Factores Actitudinales**

Los factores actitudinales son: la disciplina, la actitud cooperativa, la iniciativa, la responsabilidad, habilidad de seguridad, discreción, presentación personal, interés, creatividad, capacidad de realización.

- **Factores Operativos**

Chiavenato hace referencia a aquellos factores concernientes al trabajo como son: conocimiento del trabajo, calidad, cantidad, exactitud, trabajo en equipo, liderazgo.

Por tanto podemos indicar que el desempeño de un puesto de trabajo cambia de persona a persona, debido a que este influye en las habilidades, motivación, trabajo en grupo, capacitación del trabajador, supervisión y factores situacionales de cada persona; así como, la percepción que se tenga del papel que se desempeña. Observando así que son múltiples los factores que determinan el desempeño laboral.

Sin embargo, no solo los elementos personales y actividades de grupo son los únicos que determinan el desempeño laboral, ya que un factor que tiene un papel muy importante son las herramientas de trabajo pues como expresa Strauss (1981) los recursos de mantenimiento como el suministro de herramientas, materiales y sobre todo de información esencial para la ejecución del trabajo, es un aspecto importante. Por tanto no se debe dejar de lado la importancia que tienen los recursos materiales para el desempeño laboral, los cuales se mencionan a continuación:

- **Condiciones Físicas del Trabajo:**

Para hacer más agradable la jornada de trabajo, se requieren hacer modificaciones en el ambiente en que se labora. En la empresa se han reflejado en algunos espacios un gran desorden donde se almacena los productos, que afecta en poder encontrar algún producto cuando se necesita para el cliente la cual trae molestias en el personal donde actúa con frustración y en atenderlo, la cual causa molestias.

Se supone que las condiciones ambientales desfavorables contribuyen a la lentitud en las actividades y en el desempeño del personal. Pero no se puede suponer con seguridad que un cambio en el desempeño laboral se puede atribuir a una modificación en el ambiente.

Pero se supone que el medio donde labora el personal (en este caso las condiciones físicas) puede afectar su desarrollo, por lo que es necesario proponer alternativas para solucionar los problemas que afectan en el desempeño laboral de este.

Se podría seguir mencionando otras condiciones físicas en la empresa, pues mejorar el lugar de trabajo es siempre una buena idea. Sin embargo el cambio en el ambiente de trabajo debe considerarse no como un objetivo independiente sino asociarlo con las relaciones interpersonales entre el personal y el jefe, para que trabajen con responsabilidad, se concentren en su tarea y se armonice con el ambiente y así pueda desarrollar sus habilidades satisfactoriamente y eficiente trabajo.

- **Ser Reconocido como Persona Importante y Necesaria**

El trabajador siempre quiere ser reconocido por sobresalir en su trabajo y ser apreciado por sus jefes, gracias a su desarrollo de sus capacidades y valores. En este aspecto se manifiesta en la necesidad que el ser humano siente que le sean reconocidas sus acciones y la colaboración con el grupo que trabaja.

La necesidad de reconocimiento es bien conocida en la teoría psicológica. Su modalidad aparece como: la presión que reclama el reconocimiento de un esfuerzo realizado a favor de una persona o grupo. Esta presión aparece como motivación íntima en innumerables situaciones de la vida humana. Es esencialmente subjetiva, pero tiene una base objetiva.

El personal de la empresa tiene inquietudes personales y quiere que no se le trate como una máquina sin personalidad. Satisfacer sus anhelos en el trabajo equivale también ayudar al trabajador a sentir que los logros en su labor son necesarios. Es cuestión de encauzar sus energías en forma satisfactoria y productiva.

Los trabajadores deben sentirse respetados como personas y reconocidos también por su buen trabajo. El respeto es lo mejor para tratarlos como seres humanos. Cuando se sabe que se ha trabajado duro y que merecemos un reconocimiento, lo deseamos. De no ser así las personas se sienten no valoradas por que no son recompensadas por su labor y con esto la energía y el ánimo decrecen y con el tiempo se vuelven lentos y por la tanto si los trabajadores no obtienen respeto y reconocimientos, se volverán improductivos en su labor.

No hay que subestimar el poder de reconocimiento como fuente de motivación. Algunos estudios muestran que la gente trabaja más arduamente por reconocimiento que por dinero. De esta manera, el reconocimiento debe darse tanto formal como informalmente. Para esto hace falta saber algunos puntos importantes:

1. Debe darse positiva y públicamente para animar a los demás a que se esfuercen en lo mismo.
2. Debe darse en un momento especial el reconocimiento.

La búsqueda del reconocimiento tiene diversas formas:

1. Deseo de ser importante.
2. Afán de sobresalir.
3. Necesidad de llamar la atención.

Si hay un sentimiento que el empleado necesita, es el de sentir que se le aprecia por alguna de sus cualidades únicas. Cuando esto ocurre se incrementa su sentimiento de pertenencia. Se comparten ideas, valores y metas. En la medida en que se aprecia el valor de un individuo, se creará un ambiente de respeto.

Por último, es importante mencionar que el hombre tiene hambre de reconocimiento, lo que lo hace creador de visiones del futuro que le den sentido a su trabajo y a su vida personal. Tiene hambre de encontrar un mejor camino que lo valore y de trascendencia a su quehacer diario, pero esto sólo lo logra en la transformación de su mundo familiar, laboral y de trabajo.

- **La Remuneración**

Para que un individuo pueda desarrollarse, en cualquier nivel cultural, económico o político, tiene que estar en posibilidad de satisfacer un mínimo de sus necesidades primarias. Para que pueda satisfacer sus necesidades primarias tiene que cumplir con un mínimo de necesidades económicas. Es decir, debe tener ciertos ingresos.

Este desarrollo abarca las necesidades económicas y las posibilidades de su satisfacción, siempre en relación con las necesidades de otros sectores. Por lo general, las necesidades están por encima de las posibilidades de su satisfacción. Cuando las necesidades superan a las posibilidades de su satisfacción, decimos que existe una descompensación negativa.

La presión que se siente por el poder económico, surge como una motivación saludable, para las actividades productivas. En nuestra sociedad, el dinero es un medio de intercambio. El dinero es poder. Pero después, el poder económico en algunos casos, se convierte en una finalidad por sí mismo. En la medida en que esta presión se apodera de los sujetos, éstos pierden sus escrúpulos.

Seguido encontramos personas que se lamentan de su trabajo, y que si no fuera por la motivación extrínseca del salario, dejarían de trabajar. Hay que recordar que los salarios no son compra del trabajo o remuneración adecuada, sino más bien honorarios, en el sentido etimológico de "gajes de honor".

El salario o sueldo a percibir, por razones de trabajo, debe ser en función exclusiva de: las tareas que realiza, el tiempo en que las realiza y la actividad realizada. A partir de este conjunto de elementos la empresa tiene que desarrollar una política de remuneración equitativa y racional, y tratar de conservar un equilibrio en la relación trabajo-retribución.

Una política de salarios bien administrada, es la base para la estabilidad de una empresa, mediante motivaciones que influyan en el comportamiento positivo del individuo.

Si se les pregunta, casi todos los sujetos dirán que el dinero es el factor primordial para sentirse contentos en su puesto de trabajo. Esta es una de las razones que frecuentemente da la gente para dejar un empleo y tomar otro. Pero si se examinan estrechamente las razones, se hallará que pocos trabajadores se separan de su empleo a menos que estén descontentos por una causa más personal y no simplemente por los ingresos que perciben.

Aunque las personas quizá expongan sus quejas en función del dinero, algo más debe también andar mal. Los incentivos financieros por sí solos casi nunca bastan para asegurar un estado de ánimo elevado y un trabajo desempeñado de manera perfecta. Hay otros factores que no son monetarios que también adquieren una importancia creciente que conviene investigar.

2.2.2. Evaluación del Desempeño

a) Definición

Para definir la evaluación al desempeño se consideran algunas expresiones dadas por diversos autores:

Chiavenato, I. (2009), describe la evaluación del desempeño como “una valoración sistemática de la actuación de cada persona, en función de las actividades que desempeña,

las metas y los resultados que debe alcanzar, las competencias que ofrece y su potencial de desarrollo; es un proceso que sirve juzgar o estimar el valor, la excelencia y las cualidad de una persona y, sobre todo, su contribución al negocio de la organización". Éste autor asegura que la evaluación es un proceso dinámico, el cual incluye al personal evaluado y a la dirección, y representa una técnica de dirección dentro de la actividad administrativa actual, pues es un medio que permite diagnosticar los problemas de supervisión, que las personas se integren, que se adecuen a los cargos y la falta de entrenamiento, permitiendo establecer medios o programas para eliminar o disminuir tales problemas.

Peña, C. (2009) nos indica que la evaluación del desempeño, es aquel proceso a través del cual, en forma integral, sistemática y continua realizada por parte de los jefes inmediatos; se valora el conjunto de actitudes, rendimientos y comportamiento laboral del empleado.

Ivancevich (2005) manifiesta que es la actividad con la que se determina el grado en el que un empleado se desempeña bien. También se le puede definir como la revisión del desempeño, calificación del personal, evaluación de mérito, valoración del desempeño, evaluación de empleados y valoración del empleado.

Aguirre (2000) define a la evaluación del desempeño como un procedimiento estructural y sistemático para evaluar sobre los comportamientos relacionados con el trabajo, con el fin de descubrir en qué medida es productivo el empleado, de tal manera que podrá mejorar el rendimiento. También hace referencia que mediante la evaluación se puede conocer el nivel de desempeño de los empleados y las causas del mismo, pues de ésta definición se desagregan que la evaluación del desempeño es un procedimiento:

- **Continuo.** Es aquel que debe considerar los comportamientos del individuo durante todo el periodo, a pesar de que la evaluación se realiza de forma anual.
- **Sistemático.** Con el fin de garantizar la objetividad del proceso, es importante que el personal conozca los criterios con anticipación, es necesario que el procedimiento se recoja de manera detallada en un manual, que debe ser el mismo para la organización.
- **Orgánico.** Se aplica para toda la organización.
- **En cascada.** Cada empleado es evaluado por el director y/o gerente de la organización,

- **De expresión de juicios.** Se expresan de forma rigurosa y constructiva los puntos fuertes para reforzarlos y los puntos débiles para poder buscar las soluciones respectivas.
- **En relación con el trabajo habitual.** Se considera de gran importancia a la persona que tiene la organización en relación a su desempeño en su puesto actual.
- **Histórico.** El evaluador tiene en consideración los comportamientos del evaluado durante el periodo considerado, que generalmente se da por un año a fin de mejorar el desempeño mediante el reconocimiento y rectificación de errores.
- **Prospectivo.** Es donde se determina que el evaluado puede desempeñar un mejor papel en el futuro dentro de la organización y las medidas que se deben considerar para ello.
- **Integrador.** Con el control del individuo se pretende descubrir lo que se ha hecho bien, con el fin de reconocérselo, y pues lo que se ha hecho mal poder ayudarlo a mejorar el desempeño futuro, con el fin de que la organización se integre cada vez más.

Según Byars y Rue (1996) define a la evaluación del desempeño como un proceso destinado a determinar y comunicar a los empleados la forma en que están desempeñando su trabajo y, en principio a elaborar planes de mejora.

Harper y Lynch (1992), plantean que la evaluación del desempeño es una técnica o procedimiento que pretende apreciar, de la forma más sistemática y objetiva posible, el rendimiento de los empleados de una organización. Esta evaluación se realiza en base a los objetivos planteados, las responsabilidades asumidas y las características personales.

El análisis de los diferentes conceptos sugiere que la esencia de todo sistema de Evaluación del Desempeño es realizar una valoración lo más objetiva posible acerca de la actuación y resultados obtenidos por la persona en el desempeño diario de su trabajo; poniéndose de manifiesto la óptica de la evaluación la cual pudiera decirse tiene carácter histórico (hacia atrás) y prospectivo (hacia delante), y pretende integrar en mayor grado los objetivos organizacionales con los individuales.

Dentro de la organización las evaluaciones cubren varios propósitos, como cuando los sistemas de evaluación del desempeño están bien planteados, coordinados y desarrollados,

normalmente trae beneficios a corto, mediano y largo plazo para el individuo, el jefe, la empresa y la comunidad.

2.2.3. Tipos de Evaluación del Desempeño

En relación a la Evaluación del Desempeño es muy importante conocer que existen distintos tipos de evaluación. Por lo cual, se pueden distinguir las evaluaciones teniendo en cuenta las personas encargadas de realizarlas, como también por otro lado se encuentra el método utilizado para llevar a cabo la misma.

En el primero de los casos podemos distinguirlo de la siguiente manera:

- La evaluación realizada por parte de los responsables, ésta es la evaluación que realiza el superior a cada uno de los colaboradores que están a su cargo.
- La autoevaluación, se produce cuando los colaboradores realizan un análisis sobre su propio desempeño dentro de la organización. Con éste tipo de evaluación se propicia el compromiso del colaborador con la organización y sus objetivos.
- La evaluación realizada por los compañeros, es aquella efectuada por personas que poseen el mismo cargo que el evaluado y con la misma categoría profesional.
- La evaluación realizada por los colaboradores a su responsable.
- La evaluación realizada por los clientes. Es aquella que no se da de manera habitual dentro de los sistemas de evaluación que se aplican en la actualidad.
- Por último, se tiene la evaluación 360°, es aquella que engloba todas las anteriores; ya que se considera como la que otorga mayor objetividad y permite tener una mayor satisfacción por parte de los evaluados.

2.2.4. Ventajas de la Evaluación del Desempeño

Bohlander y Sherman (2001) mencionan las ventajas que tiene la evaluación del desempeño, considerándose los siguientes:

- Mejora el desempeño, mediante la retroalimentación.
- Políticas de compensación: puede ayudar a determinar quiénes merecen recibir aumentos.

- Decisiones de ubicación: las promociones, transferencias y separaciones se basan en el desempeño anterior o en el previsto.
- Necesidades de capacitación y desarrollo: el desempeño insuficiente puede indicar la necesidad de volver a capacitar, o un potencial no aprovechado.
- Planeación y desarrollo de la carrera profesional: guía las decisiones sobre posibilidades profesionales específicas.
- Imprecisión de la información: el desempeño insuficiente puede indicar errores en la información sobre el análisis de puesto, los planes de recursos humanos o cualquier otro aspecto del sistema de información del departamento de personal.
- Errores en el diseño del puesto: el desempeño insuficiente puede indicar errores en la concepción del puesto.
- Desafíos externos: en ocasiones, el desempeño se ve influido por factores externos como la familia, salud, finanzas, etc., que pueden ser identificados en las evaluaciones. Si estos factores aparecen como resultado de la evaluación del desempeño, es factible que el departamento encargado de los recursos humanos pueda prestar ayuda.

2.2.5. Beneficios de la Evaluación del Desempeño

Chiavenato (2007) indica que cuando se realiza una evaluación del desempeño planeado, coordinado y bien desarrollado, trae beneficios a corto, mediano y largo plazo. Los principales beneficiados y lo que más se destacan son:

- **Beneficios para el Individuo:**
 - Conoce los aspectos de comportamiento y desempeño que la empresa más valoriza en sus funcionarios.
 - Conoce cuáles son las expectativas de su jefe respecto a su desempeño y asimismo, según él, sus fortalezas y debilidades.
 - Conoce cuáles son las medidas que el jefe va a tomar en cuenta para mejorar su desempeño (programas de entrenamiento, seminarios, etc.) y las que el evaluado deberá tomar por iniciativa propia (autocorrección, esmero, atención, entrenamiento, etc.).
 - Tiene oportunidad para hacer autoevaluación y autocrítica para su autodesarrollo y auto-control.

- Estimula el trabajo en equipo y procura desarrollar las acciones pertinentes para motivar a la persona y conseguir su identificación con los objetivos de la empresa.
- Mantiene una relación de justicia y equidad con todos los trabajadores.
- Estimula a los empleados para que brinden a la organización sus mejores esfuerzos y vela porque esa lealtad y entrega sean debidamente recompensadas.
- Atiende con prontitud los problemas y conflictos, y si es necesario toma las medidas disciplinarias que se justifican.
- Estimula la capacitación entre los evaluados y la preparación para las promociones.

- **Beneficios para el Jefe:**

- Evaluar mejor el desempeño y el comportamiento de los subordinados, teniendo como base variables y factores de evaluación y, principalmente, contando con un sistema de medida capaz de neutralizar la subjetividad.
- Tomar medidas con el fin de mejorar el comportamiento de los individuos.
- Alcanzar una mejor comunicación con los individuos para hacerles comprender la mecánica de evaluación del desempeño como un sistema objetivo y la forma como se está desarrollando éste.
- Planificar y organizar el trabajo, de tal forma que podrá organizar su unidad de manera que funcione como un engranaje.

- **Beneficios para la Organización:**

- Tiene oportunidad de evaluar su potencial humano a corto, mediano y largo plazo y definir la contribución de cada individuo.
- Puede identificar a los individuos que requieran perfeccionamiento en determinadas áreas de actividad, seleccionar a los que tienen condiciones de promoción o transferencias.
- Puede dinamizar su política de Recursos Humanos, ofreciendo oportunidades a los individuos (no solamente de promociones, sino principalmente de crecimiento y desarrollo personal), estimular la productividad y mejorar las relaciones humanas en el trabajo.
- Señala con claridad a los individuos sus obligaciones y lo que espera de ellos.

- Programa las actividades de la unidad, dirige y controla el trabajo y establece las normas y procedimientos para su ejecución.
- Invita a los individuos a participar en la solución de los problemas y consulta su opinión antes de proceder a realizar algún cambio.

2.2.6. Responsabilidades en la Evaluación del Desempeño

Aguirre (2000) menciona que debe existir un responsable que se encuentre en constante contacto y comunicación con el empleado, que tenga la capacidad y disposición de poder emitir una opinión justa sobre los empleados, de tal manera que se puedan incluir las demás áreas involucradas.

Según Chiavenato (2007) menciona que de acuerdo con la política de recursos humanos que adopte la organización, la responsabilidad de la evaluación del desempeño del personal debe ser atribuido a la gerencia y/o dirección como al propio personal en su conjunto, al equipo de trabajo o al área encargada. Las cuales implican una filosofía de acción:

- **El Gerente:**

En las organizaciones, el gerente asume la responsabilidad del desempeño del personal que tiene bajo su supervisión y evaluación, en la cual el gerente se encarga de evaluar el desempeño del personal, con la respectiva asesoría del área de recursos humanos o de la que haga sus veces, la cual establece los medios y criterios para tal evaluación; pues ésta área desempeña una función de staff, la cual se encarga de instruir, de dar seguimiento y controlar el sistema. Sin embargo, el gerente o jefe conserva su autoridad y evalúa el trabajo del personal que abarca el sistema.

- **El Colaborador:**

En éste caso, la propia persona es el único responsable de su desempeño y de su propia evaluación.

- **El Colaborador y el Gerente:**

La administración actual es democrática, participativa, incluyente y muy motivadora, la cual está orientada por diversos aspectos, siendo los siguientes:

- Formular objetivos mediante consenso, pues los objetivos deben ser establecidos bajo acuerdo de la organización y el colaborador, en donde ambos obtengan beneficios.
- Compromiso personal para lograr alcanzar los objetivos que han sido formulados en equipo.
- Acuerdo y negociación con el gerente respecto a la asignación de los recursos necesarios para lograr los objetivos.
- Medición constante de los resultados y comparación con los objetivos formulados.
- Retroalimentación intensiva y continua evaluación conjunta.

2.2.7. Fases de la Evaluación del Desempeño

- **La Identificación.** Ivancevich (2005) indica que consiste en determinar qué áreas de trabajo deben considerarse y cuáles serán los estándares para medir el rendimiento, por lo que es conveniente que el evaluador y trabajador estén de acuerdo en lo que se espera que este realice. Con la identificación se trata de responder a la pregunta ¿Qué espero que haga esta persona? Y es necesaria porque, a pesar de existir análisis del puesto, la descripción del puesto generalmente no es suficiente para conocer con exactitud que se espera que haga el individuo.
- **La medición.** Este elemento principal de la evaluación, consiste en medir el desempeño de los individuos, para lo que se ha de comparar el rendimiento real del trabajador con los estándares previamente establecidos, por lo que es necesario tener en cuenta ciertas condiciones para la correcta medición del rendimiento, como es que se apliquen los mismos criterios de evaluación en toda la organización, a fin de que las valoraciones obtenidas sean comparables.
- **La gestión.** Es el objetivo fundamental en todo sistema de evaluación, consiste en orientar la evaluación al futuro, por lo que debe ser mucho más que una actividad que mira al pasado y que aprueba o desaprueba el desempeño de los trabajadores en el periodo anterior. Debe servir para orientar a los trabajadores a desarrollar su máximo potencial dentro de la empresa y con ello alcanzar mayores niveles de rendimiento, para lo cual es necesario que evaluadores y supervisores proporcionen retroalimentación al trabajador sobre su progreso y desempeño y se elaboren planes para su desarrollo.

2.2.8. Elementos de una Evaluación del Desempeño

Mondy (1997), indica que el objetivo de la Evaluación del Desempeño, es proporcionar una descripción exacta y confiable de la manera en que el empleado lleva a cabo su puesto, con el fin de lograr este objetivo, los sistemas de evaluación deben estar directamente relacionados con el puesto y ser prácticos y confiables. Por lo tanto, es necesario que tengan niveles de medición o estándares, completamente verificables. Si la evaluación no se relaciona con el puesto, carece de validez. La evaluación es práctica si se comprende por evaluadores y empleados, un sistema complicado puede conducir a confusión o generar suspicacia o conflicto. Un sistema estandarizado para toda la organización es muy útil, porque permite prácticas iguales y comparables. Este sistema es de gran utilidad, porque corresponde al principio de igual compensación por igual labor.

Morales y Velandia (1999), describen elementos comunes a todos los enfoques sobre evaluación del desempeño.

- a) Estándares de desempeño, la evaluación requiere de estándares del desempeño, que constituyen parámetros que permiten mediciones objetivas.
- b) Mediciones del desempeño, son los sistemas de calificación de cada labor. Deben ser de uso fácil, ser confiables y calificar los elementos esenciales que determinan el desempeño.
- c) Elementos subjetivos del calificador, las mediciones subjetivas del desempeño pueden conducir a distorsiones de la calificación. Estas distorsiones pueden ocurrir con mayor frecuencia si el calificador no logra conservar su imparcialidad en varios aspectos como los prejuicios personales, efecto de acontecimientos recientes, tendencia a la medición central, efecto de halo o aureola, interferencia de razones subconscientes, métodos para reducir las distorsiones.

2.2.9. Contribuciones de la Evaluación del Desempeño Laboral

Las principales contribuciones de la evaluación del desempeño sobre la gestión de recursos humanos son:

- **Captación de Recursos Humanos**

- Revisar y valorar los criterios de selección.
- Poner en evidencias debilidades existentes entre personas procedentes de una determinada selección.
- Revisar programas de reclutamiento y selección a realizar en el futuro.

- **Compensaciones**

- Completar en forma eficaz la política de compensaciones basada en la responsabilidad de cada puesto y en la contribución que cada persona realiza en función de los objetivos del puesto.

- **Motivación**

- Contribuir como medio eficaz para servir de instrumento de motivación, y no sólo de valoración cuantitativa.

- **Desarrollo y Promoción**

- Es una magnífica ocasión para analizar la acción, definir objetivos y planes de actuación.
- Confrontar los diferentes puntos de vista de los diferentes niveles jerárquicos y abordar los problemas de relaciones interpersonales, así como el clima de la empresa.
- Obtener datos para el desarrollo de cada persona en su carrera profesional, sirviendo de base a los programas de planes de carrera.

- **Comunicación**

- Permite el dialogo constante entre los responsables y los subordinados, tanto en la comunicación de resultados como en la planificación y proyección de acciones a seguir en el futuro y de objetivos a conseguir.

- **Adaptación al Puesto de Trabajo**

- Facilitar la operación de cambios.
- Obtener del trabajador información acerca de sus aspiraciones a largo plazo.
- Integrar al trabajador al puesto a través de un proceso de seguimiento.

- **Descripción de Puestos**

- Analizar las características del puesto desempeñado, así como su entorno.
- Revisar los objetivos previstos en cada puesto de trabajo
- Capacitación.
- Detectar necesidades de Capacitación, tanto personal como colectiva.

2.2.10. Razones para Evaluar al Personal

Existen varias razones para evaluar al personal, las cuales se mencionan a continuación:

- La evaluación ofrece información con la cual pueden tomarse decisiones de promoción y remuneración.
- La evaluación ofrece una oportunidad para que el supervisor y su subordinado coordinen y revisen el comportamiento de ese relacionado con el trabajo que ejecuta.
- La mayoría de las personas necesitan y desean retroalimentación con respecto a su desempeño.
- Permite que ambos, Jefe-Subordinado, desarrollen un plan para corregir cualquier diferencia que la evaluación haya descubierto y les permite reforzar las cosas que el subordinado hace correctamente.
- La evaluación puede y debe ser parte de un proceso de planeación de desarrollo del trabajador en la empresa, pues ofrece una buena oportunidad para revisar los planes de personal a la luz de sus potencialidades.

2.2.11. Importancia de la Evaluación del Personal

La importancia de la evaluación del desempeño del personal se basa en lo siguiente:

- La evaluación del personal puede determinar quiénes merecen recibir incrementos en los sueldos por méritos y otros ajustes salariales.
- Permite determinar las necesidades de entrenamiento, capacitación y desarrollo del personal.
- Mediante la apropiada evaluación del personal se puede evaluar a los trabajadores a fin de que continúen trabajando en la empresa.
- Es importante porque permite el mejoramiento de las relaciones humanas entre superiores y subordinados.
- ha hecho para La evaluación de personal es una herramienta para mejorar los resultados de los recursos humanos de la empresa.
- Facilita la información básica para la investigación de los recursos humanos.
- Promueve el estímulo a la mayor productividad. Logra una estimación del potencial de desarrollo de los trabajadores.

2.2.12. Objetivos de la Evaluación del Desempeño

La evaluación del trabajador es un tema que ha despertado opiniones favorables; sin embargo, muy poco se una verificación real y científica de sus efectos.

Se dice que, mientras que la selección de recursos humanos es una especie de control de calidad en la recepción de la materia prima; la evaluación del desempeño es una especie de inspección de calidad en la línea de montaje. Las dos comparaciones se refieren implícitamente a la posición pasiva y sumisa del individuo que está siendo evaluado con relación a la organización a la cual pertenece o pretende pertenecer y del enfoque rígido, mecanizado, distorsionado y limitado de la naturaleza humana. La evaluación del trabajador no puede restringirse al simple juicio superficial y unilateral del jefe respecto al comportamiento funcional del subordinado, es necesario descender más profundamente, localizar las causas y establecer perspectivas de común acuerdo con el evaluado. Si se debe cambiar el desempeño, el mayor interesado -el evaluado- debe no solamente tener conocimiento del cambio planeado, sino también saber por qué y cómo deberá hacerse si es que debe hacerse.

En la administración moderna es tan importante, por cuanto debe buscar permanentemente la racionalización de los puestos de trabajo y las funciones que deben cumplir los trabajadores, sin burocratizarse.

También se puede entender como una especie de inspección de calidad en la línea de montaje o como la valoración del trabajador en el cumplimiento de sus obligaciones desde el punto de vista de los intereses institucionales y de la mejor formación integral de la persona.

Con la evaluación del desempeño se espera lograr:

- Mejorar el rendimiento en el trabajo.
- Detectar posibles errores de asignación de personal, determinando necesidades de reubicación.
- Apoyar la investigación de necesidades de capacitación y desarrollo del personal.
- Servir como una oportunidad de retroalimentación para el trabajador, respecto a cómo se está y cuáles pueden ser sus proyecciones en la empresa.
- Conciliar al trabajador en los aspectos que precisa mejorar, para la efectiva realización de su labor.
- Conciliar a los jefes sobre su responsabilidad de conducir y administrar los recursos humanos asignados, proporcionándoles un medio para desarrollar y alcanzar la ascendencia sobre las mismas.
- Comprobar la eficiencia y determinar la efectividad del proceso de selección del personal.
- Conocer el potencial humano de la empresa.
- Proporcionar a la autoridad competente la información que esta requiera para la toma de decisiones en política de administración y desarrollo de personal.

✓ Elementos Claves en el Sistema de Evaluación del Personal

Primero, reúna los datos. Estudie la descripción del puesto del empleado, compare su desempeño con los criterios y revise los archivos de las evaluaciones previas de desempeño. A continuación prepare al empleado. Es necesario darle por lo menos aviso una semana antes para que revise su trabajo, lea descripciones de su puesto, analice los problemas y prepare sus preguntas y comentarios.

Finalmente, elija el momento y lugar. Hay que encontrar un momento mutuamente acordado para la entrevista y dejar suficiente tiempo libre para toda la entrevista. Las entrevistas con personal de nivel menor, como los oficinistas y el personal de mantenimiento, probablemente no requieran más de una hora. Evaluar a los empleados de nivel gerencial con frecuencia requiere de dos a tres horas. Hay que asegurarse de que la entrevista se realice en un lugar privado donde no habrá interrupciones por llamadas telefónicas o visitas.

2.2.13. Métodos de evaluación basados en el desempeño a futuro

Se centran en el desempeño venidero mediante la evaluación del potencial del empleado o el establecimiento de objetivos de desempeño.

- **Autoevaluaciones:** Llevar a los empleados a efectuar una autoevaluación puede constituir una técnica muy útil, cuando el objetivo es alentar el desarrollo individual. Es mucho menos probable que se presente actitudes defensivas. Cuando las autoevaluaciones se utilizan para determinar las áreas que necesitan mejorarse, pueden resultar de gran utilidad para la determinación de objetivos personales a futuro. El aspecto más importante de las autoevaluaciones radica en la participación del empleado y su dedicación al proceso de mejoramiento.
- **Administración por objetivos:** consiste en que tanto el supervisor como el empleado establecen conjuntamente los objetivos de desempeño deseables. Lo ideal es que estos objetivos se establezcan por mutuo acuerdo y que sean mensurables de manera objetiva. Los empleados se encuentran en posición de estar más motivados para lograr los objetivos por haber participado en su formulación, ya que pueden medir su progreso y efectuar ajustes periódicos para asegurarse de lograrlos. A fin de poder efectuar estos ajustes, sin embargo, es necesario que el empleado reciba retroalimentación periódica. Los empleados obtienen el beneficio de carácter motivacional de contar con una meta específica. Los objetivos ayudan también a que empleado y supervisor puedan comentar necesidades específicas de desarrollo por parte del empleado. Las dificultades se centran en que en ocasiones los objetivos son demasiados ambiciosos y en otras se quedan cortos. Es probable, además que los objetivos se centren exclusivamente en la cantidad, porque la calidad resulta más difícil de medir. Cuando empleados y supervisores consideran objetivos que se miden

por valores subjetivos se necesita especial cuidado para asegurarse de que no hay factores de distorsión que puedan afectar la evaluación.

- **Evaluaciones psicológicas:** cuando se emplean psicólogos para las evaluaciones, su función esencial es la evaluación del potencial del individuo y no su desempeño anterior. La evaluación consiste en entrevistas en profundidad, exámenes psicológicos, conversaciones con los supervisores y una verificación de otras evaluaciones. El psicólogo prepara a continuación una evaluación de las características intelectuales, emocionales, de motivación y otras más, que pueden permitir la predicción del desempeño futuro. El trabajo de un psicólogo puede usarse sobre un aspecto específico o puede ser una evaluación global del potencial futuro. A partir de estas evaluaciones se pueden tomar decisiones de ubicación y desarrollo. Debido a que este procedimiento es lento y costoso, generalmente se reserva a gerentes jóvenes y brillantes.
- **Métodos de los centros de evaluación:** son una forma estandarizada para la evaluación de los empleados, que se basa en tipos múltiples de evaluación y múltiples evaluadores. Esta técnica suele utilizarse para grupos gerenciales de nivel intermedio que muestran gran potencial de desarrollo a futuro. Con frecuencia, se hace venir a un centro especializado a los empleados con potencial y se les somete a una evaluación individual. A continuación, se selecciona a un grupo especialmente idóneo para someterlo a entrevista en profundidad, exámenes psicológicos, estudio de antecedentes personales, hacer que participen en mesas redondas y ejercicios de simulación de condiciones reales de trabajo, actividades en las que van siendo calificados por un grupo de evaluadores. Los veredictos de los diferentes evaluadores se promedian para obtener resultados objetivos. Este método es costoso en términos de tiempo y de dinero. Requiere además separar de sus funciones al personal que está en evaluación. Los resultados pueden ser muy útiles para ayudar al proceso de desarrollo gerencial y las decisiones de ubicación.

2.2.14. Críticas a la Evaluación del Desempeño

La Evaluación de Desempeño tiene muchos detractores dentro de las organizaciones. Los motivos por los cuales esto sucede son muy variados, podemos destacar como principales el hecho de que los sistemas de Evaluación crean ciertas expectativas entre los empleados que por determinadas circunstancias no se cumplen, por lo que se generan excesivas esperanzas en estos sistemas y finalmente no satisfacen las mismas.

Asimismo surgen ciertos problemas en las evaluaciones de desempeño, éstos son los siguientes:

- Ausencia de reglas o normas
- Métodos subjetivos
- Carencia de un consenso entre las partes involucradas
- Confusiones de la persona encargada de realizar la evaluación
- Error en el método de realización del feedback por parte del evaluador
- Transmisión de mensajes negativos

Estos problemas hacen acrecentar la sensación de insatisfacción con los sistemas de Evaluación de Desempeño y generan abundantes críticas con relación a los mismos. Para evitar dichas críticas es preciso tratar de evitar estos problemas. La mejor forma para ello es hacer uso de una herramienta lo más objetiva posible y que se adapte a las necesidades concretas de la empresa en la que se vaya a implementar.

2.3. Marco Institucional

2.3.1. CENTRO DE EMPLEO

El Centro de Empleo, ha sido establecida mediante Decreto Supremo N°001-2012-TR, como un mecanismo de promoción del empleo para facilitar la inserción en el trabajo, articulando los servicios de promoción del empleo, empleabilidad y emprendimiento que son prestados tanto por los gobiernos regionales, como consecuencia de las funciones transferidas, como por los programas nacionales del Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo, con la finalidad de facilitar el acceso a su prestación así como potenciar sus resultados a partir de su acción conjunta en beneficio de los ciudadanos y ciudadanas,

especialmente de aquellos que enfrentan mayores dificultades para alcanzar un trabajo decente; ello conlleva a una articulación física e informática de los servicios de promoción del empleo y formación profesional del Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo.

El Centro de Empleo, está dirigido al público en general, principalmente a grupos vulnerables (Jóvenes, Mujeres Jefas de Hogar, Personas con Discapacidad, Adultos mayores, Personas con habilidades Diferentes) que se encuentran en busca de un puesto de trabajo y mejora de su empleabilidad.

La finalidad del Centro de Empleo es la inserción laboral, mejora de la empleabilidad y desarrollo de emprendimientos sostenibles, brindando en un solo lugar los servicios gratuitos de promoción del empleo, empleabilidad y emprendimiento que presta el Estado, tanto a los ciudadanos como a las empresas.

El Centro de Empleo comprende la articulación física e informática de los servicios de promoción del empleo, descentralizados como desconcentrados. Se entiende como servicios descentralizados, aquellos que por efecto de la transferencia de funciones son gestionados por los Gobiernos Regionales o por los Gobiernos Locales y como servicios desconcentrados, aquellos que son brindados y ejecutados por los Programas en el ámbito nacional a cargo del Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo.

El funcionamiento del Centro de Empleo, a nivel regional, está a cargo del Director Regional de Trabajo y Promoción del Empleo, como Coordinador y del Responsable Regional del Programa del Sector, que se designe como Secretario Técnico; contando para ello, con la asistencia técnica de la Dirección General del Servicio Nacional del Empleo.

Los servicios de promoción del empleo, empleabilidad y emprendimiento que se articulan y se brindan en el Centro de Empleo, a nivel nacional, regional y local, son:

- ✓ Orientación para el emprendimiento
- ✓ Información d mercado laboral
- ✓ Capacitación para el emprendimiento
- ✓ Asesoría para la búsqueda de empleo (ABE)
- ✓ Orientación Vocacional e Información Ocupacional (SOVIO)
- ✓ CUL (certificado único laboral)

✓ **Personal Administrativo y de Campo**

Para el presente estudio se muestra a detalle el personal del Centro de Empleo y los programas adscritos al mismo, siendo un total de 35 colaboradores, los cuales se detallan a continuación:

1. Centro de Empleo

<u>Cargo:</u>	<u>N° Personas</u>
• Triaje	03
• Bolsa de trabajo	02
• Servicio de orientación vocacional	02
• Certicex	01
Total	08

2. Jóvenes Productivos

<u>Cargo:</u>	<u>N° Personas</u>
• Jefe	01
• Asistente	01
• Supervisor	02
• Focalizadora	03
Total	07

3. Fondo Empleo

<u>Cargo:</u>	<u>N° Personas</u>
• Jefe	01
• Supervisor	02
• Focalizador	03
Total	06

4. Trabaja Perú

<u>Cargo:</u>	<u>N° Personas</u>
• Jefe	01
• Responsable de proyectos y evaluación	01
• Responsable de proyectos y supervisión	01
• Responsable de Promoción	01
• Responsable de Administrativo	01
• Liquidadores	03
Total	08

5. Impulsa Perú

<u>Cargo:</u>	<u>N° Personas</u>
• Jefe	01
• Supervisor	02
• Focalizador	03
Total	06

CAPÍTULO III: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

3.1. Diseño de la Investigación

El diseño de la investigación es No Experimental, porque las variables no se manipulan, las cuales se observan tal y como se han dado en su contexto natural; transeccional porque los datos se recolectan en un solo momento en un tiempo único; y descriptivo porque observa y describe el comportamiento de un sujeto sin influir sobre él de ninguna manera, ya que el sujeto es observado en un entorno completamente natural e invariable.

3.2. Tipo de la Investigación

Debido a las características de la muestra y al problema de la investigación, se trata de un estudio de tipo descriptivo, porque la variable en estudio no es controlado por el investigador y éste se limita a observar y describir; a su vez es prospectivo porque los datos se recogen a medida que van sucediendo; y transversal porque los datos de cada sujeto representan un momento en el tiempo.

(Danhke, 1989), citado por Hernández, R. (2003) en “Metodología de la Investigación” sostiene que los estudios descriptivos por lo general fundamentan las investigaciones. Añade que, los estudios descriptivos sirven para analizar cómo es y cómo se manifiestan un fenómeno y sus componentes.

3.3. Variable de la Investigación

- **Desempeño Laboral**

Es el rendimiento laboral y la actuación que manifiesta el trabajador al efectuar las funciones y tareas principales que exige su cargo en el contexto laboral específico de actuación, lo cual permite demostrar su idoneidad.

Es un proceso para determinar qué tan exitosa es una organización (o un individuo o un proceso) en el logro de sus actividades y objetivos laborales. En general a nivel organizacional la medición del desempeño laboral brinda una evaluación acerca del cumplimiento de las metas estratégicas a nivel individual.

- **Factores del Desempeño Laboral:**

- Trabajo en Equipo
- Servicio Integral
- Conocimiento Técnico
- Responsabilidad
- Seguridad e Higiene
- Relaciones Interpersonales
- Toma de Decisiones
- Manejo de Soporte Tecnológico

3.4. Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos

El estudio está comprendido en tres etapas:

- 1º. Está destinada a la recolección de información general, revisión de estudios realizados, textos, informes estadísticos, búsquedas por internet de publicaciones electrónicas.
- 2º. Consiste en la preparación de los materiales y equipos para la recopilación de datos in situ, entre ellos se encuentran el diseño, elaboración de la encuesta y aplicación de las mismas a la muestra de la población, quienes son objeto del estudio.
- 3º. Consiste en el procesamiento e interpretación de los datos recopilados, para evaluar el desempeño laboral de los trabajadores.

Para la investigación de campo se utilizará la Escala de Likert, también denominada método de evaluaciones sumarias, para evaluar y analizar el nivel del desempeño laboral de los trabajadores del Centro de Empleo de la Dirección Regional de Trabajo y Promoción del Empleo - Sede Piura.

La técnica utilizada para la recolección de datos fue la encuesta sobre el desempeño realizado a todos los trabajadores del Centro de Empleo con Sede Piura. La encuesta tiene como alternativas de respuestas, las siguientes:

MF	MUY FRECUENTE
CF	CON CIERTA FRECUENCIA

AV	ALGUNAS VECES
RVN	RARA VEZ O NUNCA
NA	NO ACORDE AL PUESTO DE TRABAJO

3.4.1. Análisis de Fiabilidad

La validez de un instrumento se refiere al grado en que el instrumento mide aquello que pretende medir. Y la fiabilidad de la consistencia interna del instrumento se puede estimar con el alfa de Cronbach.

La medida de la fiabilidad mediante el alfa de Cronbach asume que los ítems (medidos en escala tipo Likert) miden un mismo constructo y que están altamente correlacionados (Welch & Comer, 1988). Cuanto más cerca se encuentre el valor del alfa a 1 mayor es la consistencia interna de los ítems analizados. La fiabilidad de la escala debe obtenerse siempre con los datos de cada muestra para garantizar la medida fiable del constructo en la muestra concreta de investigación.

Como criterio general, George y Mallery (2003, p. 231) sugieren las recomendaciones siguientes para evaluar los coeficientes de alfa de Cronbach:

- Coeficiente alfa >.9 es excelente
- Coeficiente alfa >.8 es bueno
- Coeficiente alfa >.7 es aceptable
- Coeficiente alfa >.6 es cuestionable
- Coeficiente alfa >.5 es pobre
- Coeficiente alfa <.5 es inaceptable

Por lo tanto, en base a la teoría existente se ha procedido a realizar el análisis de fiabilidad en el SPSS versión 23, para los 35 casos que se van a evaluar.

Cuadro N° 01
Resumen de procesamiento de casos

		N	%
Casos	Válido	35	100,0
	Excluido ^a	0	,0
	Total	35	100,0

Como resultado de la estadística de fiabilidad se obtuvo el siguiente resultado:

Cuadro N°02

Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,900	33

Se obtuvo el Coeficiente alfa $>.9$ considerado como Excelente. Por lo tanto, nos muestra la validez y confiabilidad del instrumento aplicado para el desarrollo de la investigación.

3.5. Población y Muestra

Para el desarrollo de la presente investigación se cuenta con una población finita, por lo cual no se aplicó criterios muestrales. Por lo tanto se consideró la totalidad de la misma, es decir, se realizará la encuesta a las 35 personas que trabajan en el Centro de Empleo y así obtener información veraz y en tiempo real.

CAPITULO IV: PRESENTACIÓN E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS

4.1. Presentación de los Resultados

A continuación se presentan los resultados de la encuesta realizada a los 35 trabajadores del Centro de Empleo Piura, los mismos que fueron procesados en el SPSS versión 23, lo cuales se muestran desagregados por cada pregunta, representados en cuadros y con sus respectivos gráficos.

4.1.1. Datos de los Encuestados

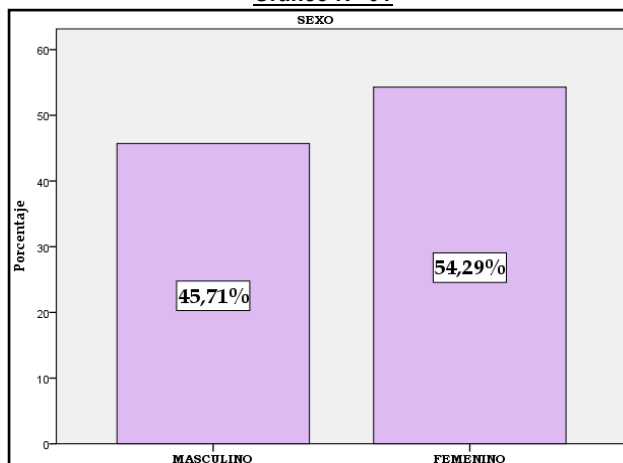
1. Sexo

Cuadro N° 03

SEXO			
		Frecuencia	Porcentaje válido
Válido	masculino	16	45.7
	femenino	19	54.3
	Total	35	100.0

Fuente: Encuesta realizada a los trabajadores del Centro de Empleo

Gráfico N° 01



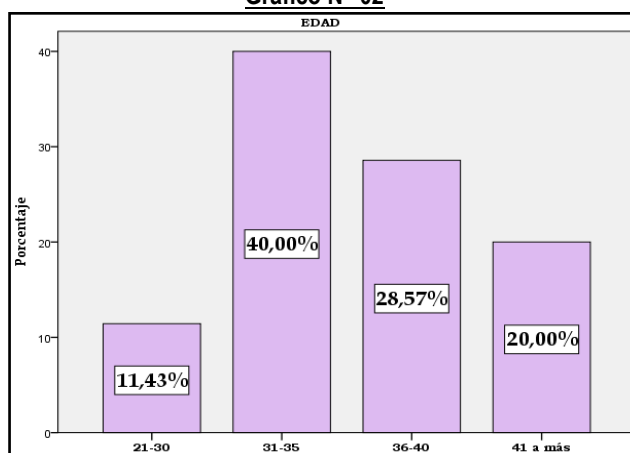
2. Edad

Cuadro N° 04

EDAD			
		Frecuencia	Porcentaje válido
Válido	21-30	4	11.4
	31-35	14	40.0
	36-40	10	28.6
	41 a más	7	20.0
	Total	35	100.0

Fuente: Encuesta realizada a los trabajadores del Centro de Empleo

Gráfico N° 02



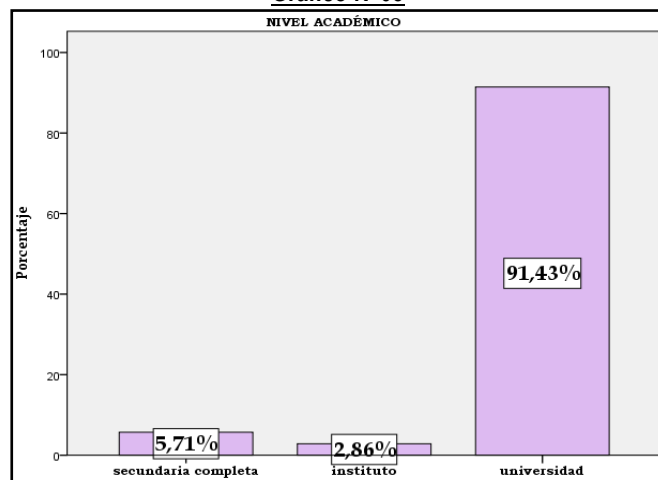
- **Nivel Académico**

Cuadro N° 05

NIVEL ACADÉMICO			
		Frecuencia	Porcentaje válido
Válido	secundaria completa	2	5.7
	instituto	1	2.9
	universidad	32	91.4
	Total	35	100.0

Fuente: Encuesta realizada a los trabajadores del Centro de Empleo

Gráfico N°03



Fuente: Encuesta realizada a los trabajadores del Centro de Empleo

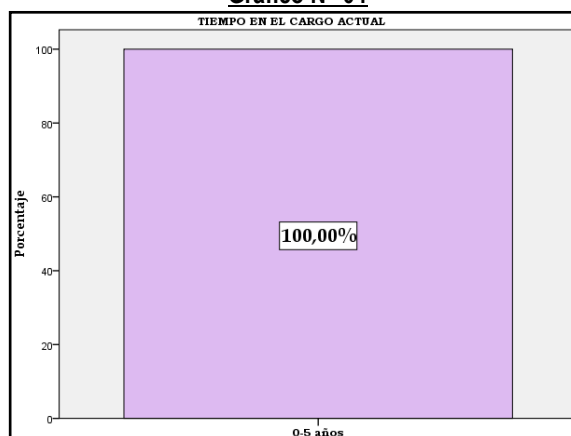
3. Tiempo en el Cargo Actual

Cuadro N° 06

TIEMPO EN EL CARGO ACTUAL			
		Frecuencia	Porcentaje válido
Válido	0-5 años	35	100.0

Fuente: Encuesta realizada a los trabajadores del Centro de Empleo

Gráfico N° 04



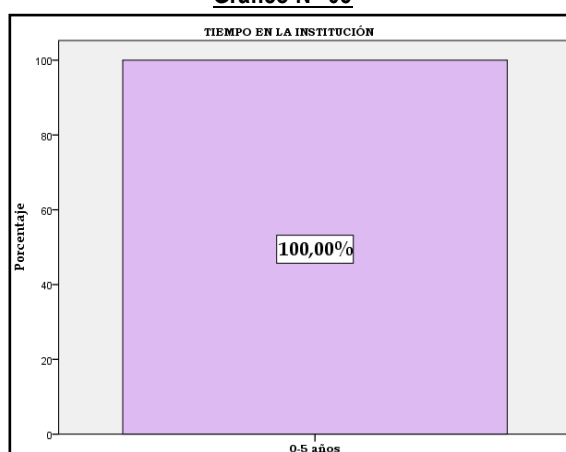
4. Tiempo en la Institución

Cuadro N° 07

TIEMPO EN LA INSTITUCIÓN			
		Frecuencia	Porcentaje válido
Válido	0-5 años	35	100.0

Fuente: Encuesta realizada a los trabajadores del Centro de Empleo

Gráfico N° 05



4.1.2. Resultados sobre los Factores del Desempeño Laboral

1. Trabajo en Equipo

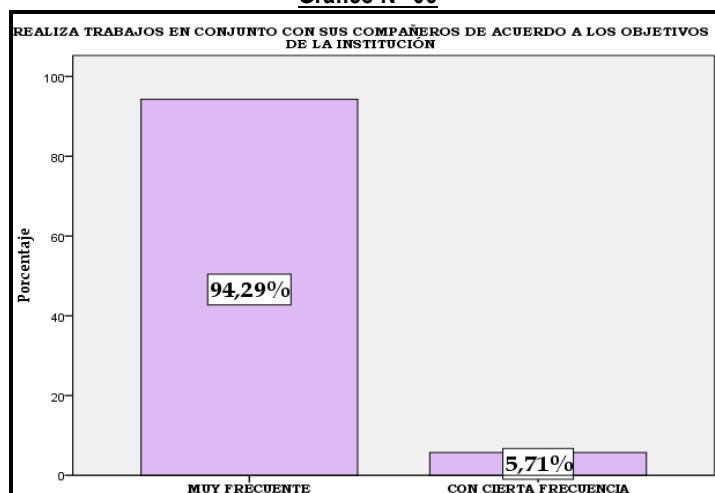
El 33% de los trabajadores respondieron que de manera muy frecuente realizan trabajos en conjunto con sus compañeros de acuerdo a los objetivos de la institución, mientras que una minoría del 5.7% respondió lo realiza con cierta frecuencia.

Cuadro N° 08

REALIZA TRABAJOS EN CONJUNTO CON SUS COMPAÑEROS DE ACUERDO A LOS OBJETIVOS DE LA INSTITUCIÓN			
		Frecuencia	Porcentaje válido
Válido	MUY FRECUENTE	33	94.3
	CON CIERTA FRECUENCIA	2	5.7
	Total	35	100.0

Fuente: Encuesta realizada a los trabajadores del Centro de Empleo

Gráfico N° 06



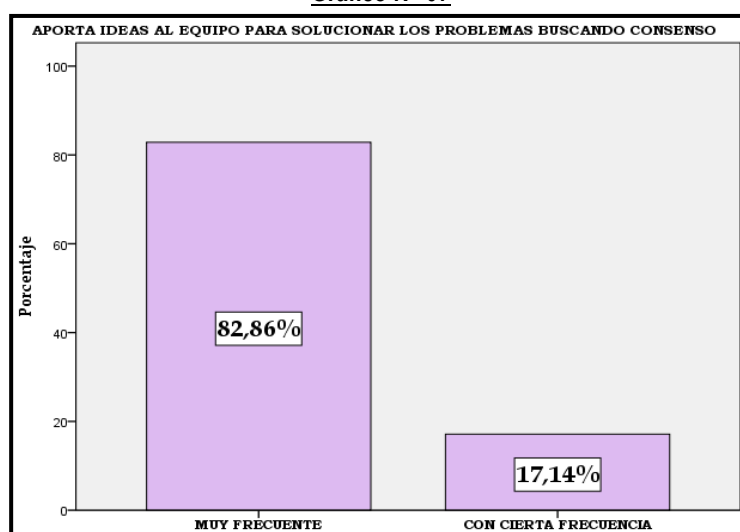
El 82.9% de los trabajadores respondieron que de manera muy frecuente aportan ideas al equipo para solucionar los problemas buscando consenso, mientras que un 17.1% lo realiza con cierta frecuencia.

Cuadro N° 09

APORTA IDEAS AL EQUIPO PARA SOLUCIONAR LOS PROBLEMAS BUSCANDO CONSENSO			
		Frecuencia	Porcentaje válido
Válido	MUY FRECUENTE	29	82.9
	CON CIERTA FRECUENCIA	6	17.1
	Total	35	100.0

Fuente: Encuesta realizada a los trabajadores del Centro de Empleo

Gráfico N° 07



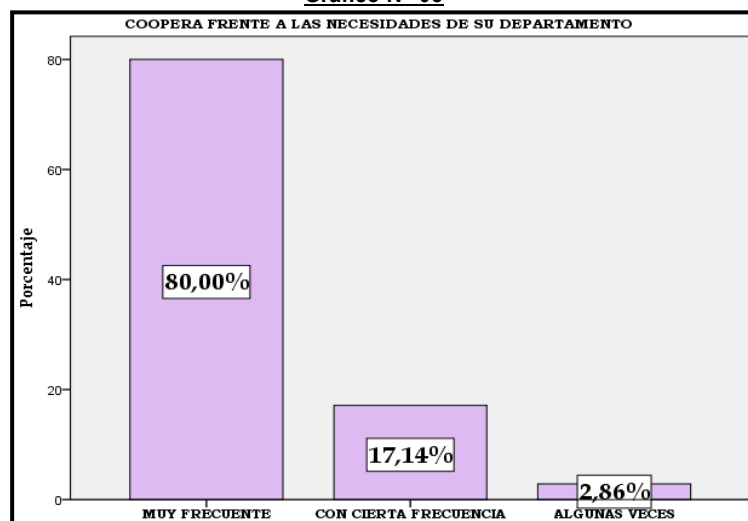
El 80.0% de los trabajadores respondieron que de manera muy frecuente cooperan frente a las necesidades de su departamento, mientras que un 17.1% lo realiza con cierta frecuencia y un 2.9% sólo algunas veces.

Cuadro N° 10

COOPERA FRENTE A LAS NECESIDADES DE SU DEPARTAMENTO			
		Frecuencia	Porcentaje válido
Válido	MUY FRECUENTE	28	80.0
	CON CIERTA FRECUENCIA	6	17.1
	ALGUNAS VECES	1	2.9
	Total	35	100.0

Fuente: Encuesta realizada a los trabajadores del Centro de Empleo

Gráfico N° 08



2. Servicio Integral

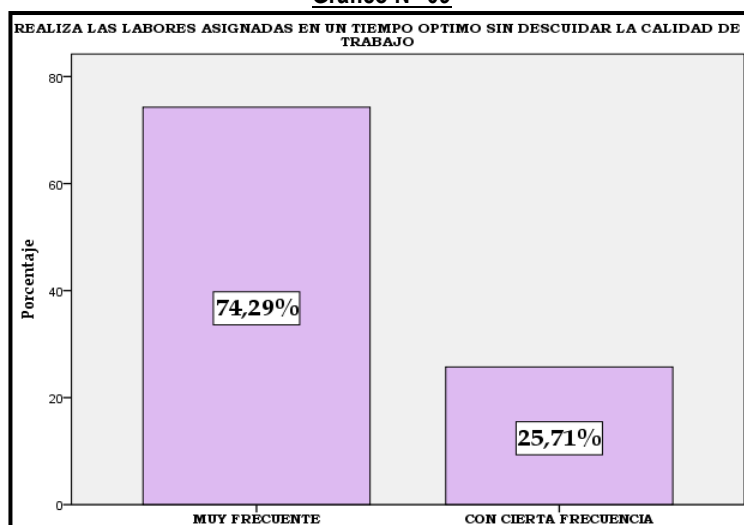
El 74.3% de los trabajadores respondieron que de forma muy frecuente realizan las labores asignadas en un tiempo óptimo sin descuidar la calidad de trabajo, mientras que un 25.7% lo realizan con cierta frecuencia.

Cuadro N° 11

REALIZA LAS LABORES ASIGNADAS EN UN TIEMPO OPTIMO SIN DESCUIDAR LA CALIDAD DE TRABAJO			
		Frecuencia	Porcentaje válido
Válido	MUY FRECUENTE	26	74.3
	CON CIERTA FRECUENCIA	9	25.7
	Total	35	100.0

Fuente: Encuesta realizada a los trabajadores del Centro de Empleo

Gráfico N° 09



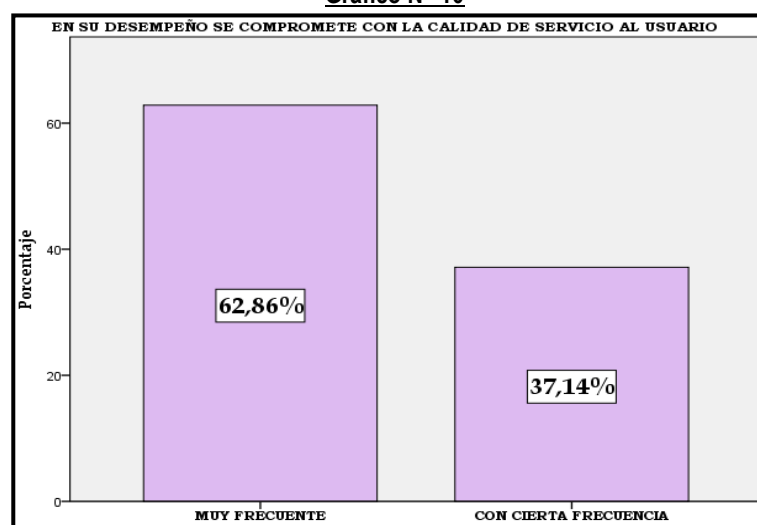
El 62.9% de los trabajadores consideran que de manera muy frecuente su desempeño se compromete con la calidad de servicio al usuario, mientras que el 37.1% considera que esto sucede con cierta frecuencia.

Cuadro N° 12

EN SU DESEMPEÑO SE COMPROMETE CON LA CALIDAD DE SERVICIO AL USUARIO			
		Frecuencia	Porcentaje válido
Válido	MUY FRECUENTE	22	62.9
	CON CIERTA FRECUENCIA	13	37.1
	Total	35	100.0

Fuente: Encuesta realizada a los trabajadores del Centro de Empleo

Gráfico N° 10



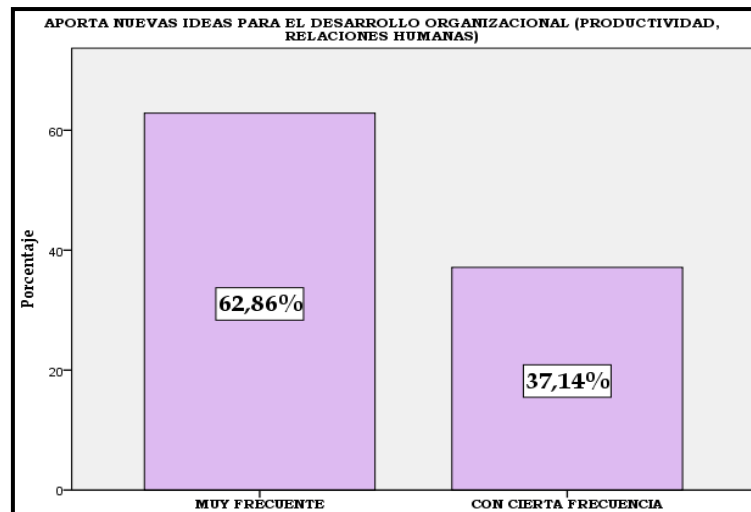
El 62.9% de los trabajadores consideran que de manera muy frecuente aportan nuevas ideas para el desarrollo organizacional (productividad, relaciones humanas), mientras que el 37.1% considera que esto sucede con cierta frecuencia.

Cuadro N° 13

APORTA NUEVAS IDEAS PARA EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL (PRODUCTIVIDAD, RELACIONES HUMANAS)			
		Frecuencia	Porcentaje válido
Válido	MUY FRECUENTE	22	62.9
	CON CIERTA FRECUENCIA	13	37.1
	Total	35	100.0

Fuente: Encuesta realizada a los trabajadores del Centro de Empleo

Gráfico N° 11

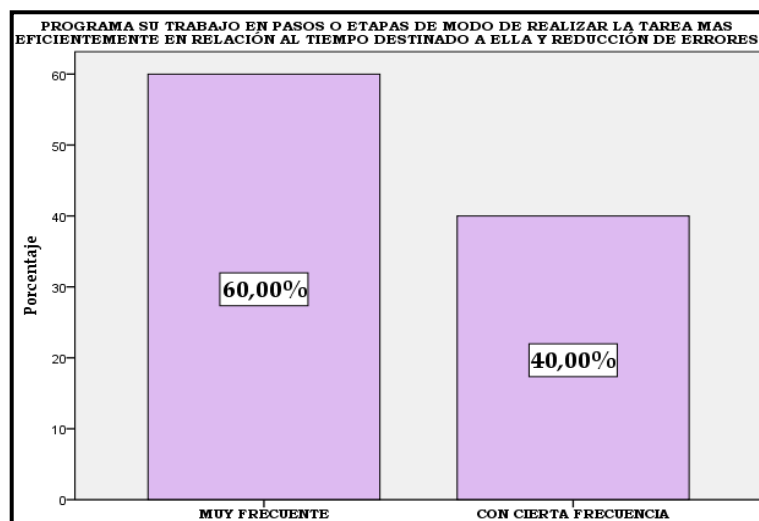


El 60.0% de los trabajadores consideran que de manera muy frecuente programa su trabajo en pasos o etapas de modo de realizar la tarea más eficientemente en relación al tiempo destinado a ella y reducción de errores, mientras que el 40.0% considera que esto sucede con cierta frecuencia.

Cuadro N° 14

PROGRAMA SU TRABAJO EN PASOS O ETAPAS DE MODO DE REALIZAR LA TAREA MAS EFICIENTEMENTE EN RELACIÓN AL TIEMPO DESTINADO A ELLA Y REDUCCIÓN DE ERRORES			
		Frecuencia	Porcentaje válido
Válido	MUY FRECUENTE	21	60.0
	CON CIERTA FRECUENCIA	14	40.0
	Total	35	100.0

Gráfico N° 12



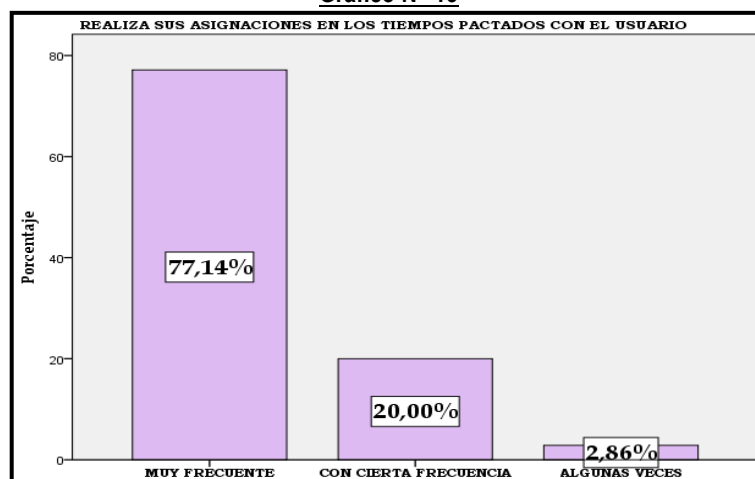
El 77.1% de los trabajadores consideran que de manera muy frecuente realizan sus asignaciones en los tiempos pactados con el usuario, mientras que el 20.0% lo realizan con cierta frecuencia y un 2.9% sólo algunas veces.

Cuadro N° 15

REALIZA SUS ASIGNACIONES EN LOS TIEMPOS PACTADOS CON EL USUARIO			
		Frecuencia	Porcentaje válido
Válido	MUY FRECUENTE	27	77.1
	CON CIERTA FRECUENCIA	7	20.0
	ALGUNAS VECES	1	2.9
	Total	35	100.0

Fuente: Encuesta realizada a los trabajadores del Centro de Empleo

Gráfico N° 13



3. Conocimiento Técnico

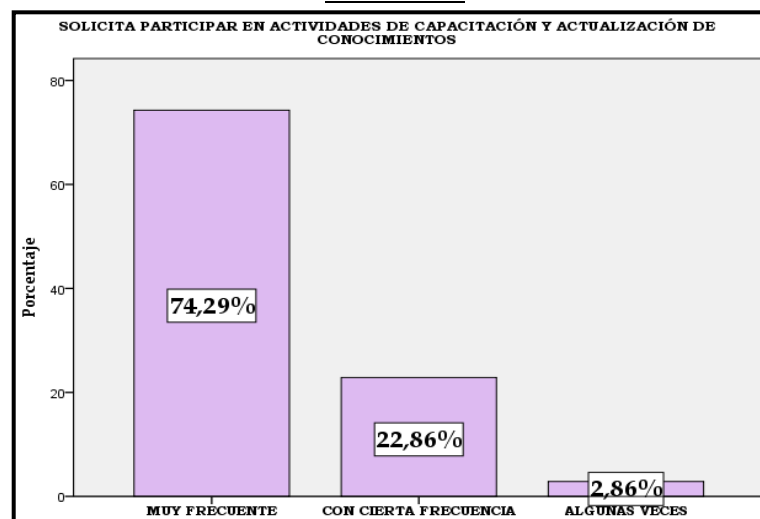
El 74.3% de los trabajadores de manera muy frecuente solicita participar en actividades de capacitación y actualización de conocimientos, mientras que el 22.9% lo realizan con cierta frecuencia y un 2.9% sólo algunas veces.

Cuadro N° 16

SOLICITA PARTICIPAR EN ACTIVIDADES DE CAPACITACIÓN Y ACTUALIZACIÓN DE CONOCIMIENTOS			
		Frecuencia	Porcentaje válido
Válido	MUY FRECUENTE	26	74.3
	CON CIERTA FRECUENCIA	8	22.9
	ALGUNAS VECES	1	2.9
	Total	35	100.0

Fuente: Encuesta realizada a los trabajadores del Centro de Empleo

Gráfico N° 14



Fuente: Encuesta realizada a los trabajadores del Centro de Empleo

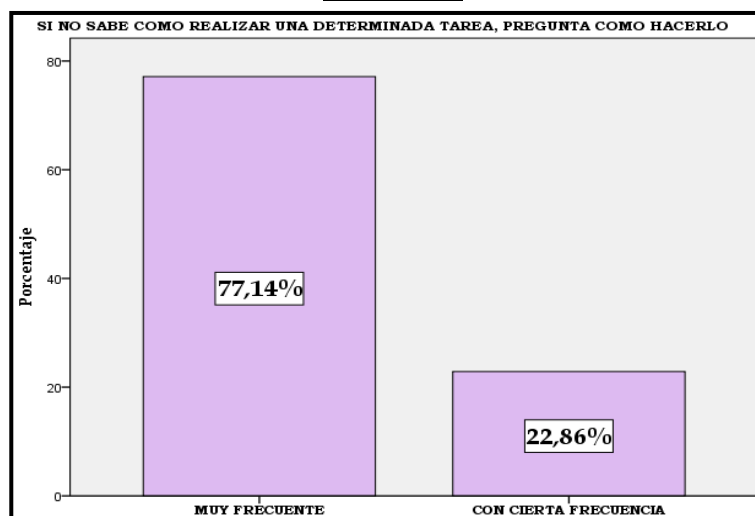
El 77.1% de los trabajadores si no sabe cómo realizar una determinada tarea, preguntan cómo hacerlo de manera muy frecuente, mientras que el 22.9% lo realizan con cierta frecuencia.

Cuadro N° 17

SI NO SABE COMO REALIZAR UNA DETERMINADA TAREA, PREGUNTA COMO HACERLO			
		Frecuencia	Porcentaje válido
Válido	MUY FRECUENTE	27	77.1
	CON CIERTA FRECUENCIA	8	22.9
	Total	35	100.0

Fuente: Encuesta realizada a los trabajadores del Centro de Empleo

Gráfico N° 15



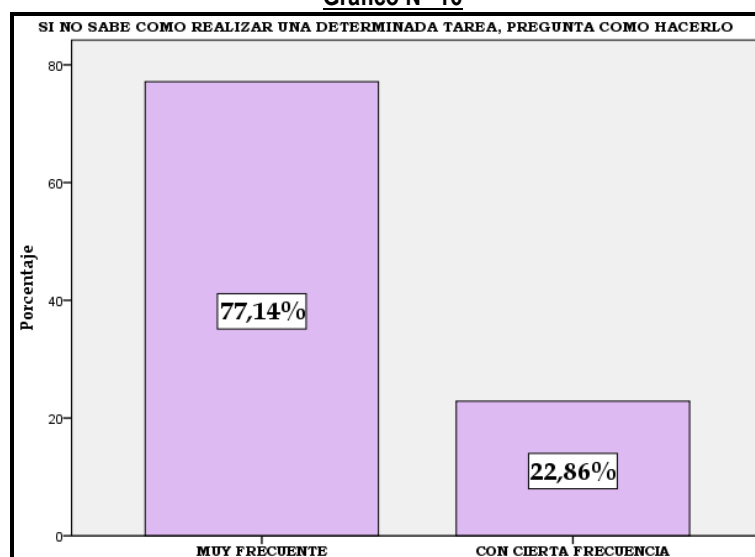
El 68.6% de los trabajadores manifiestan que participan en actividades de capacitación de manera muy frecuente, mientras que el 28.6% lo realizan con cierta frecuencia y un 2.9% lo realiza algunas veces.

Cuadro N° 18

PARTICIPA EN ACTIVIDADES DE CAPACITACIÓN			
		Frecuencia	Porcentaje válido
Válido	MUY FRECUENTE	24	68.6
	CON CIERTA FRECUENCIA	10	28.6
	ALGUNAS VECES	1	2.9
	Total	35	100.0

Fuente: Encuesta realizada a los trabajadores del Centro de Empleo

Gráfico N° 16



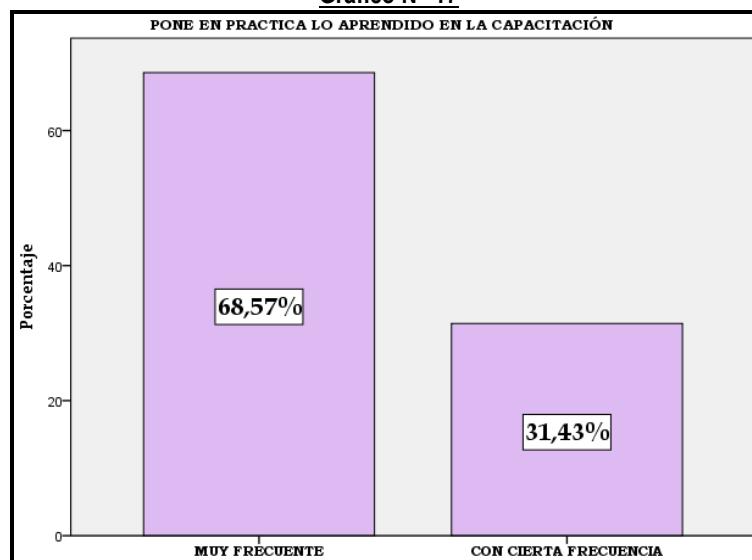
El 68.6% de los trabajadores manifiestan de manera muy frecuente ponen en práctica lo aprendido en la capacitación, mientras que el 31.4% lo realizan con cierta frecuencia.

Cuadro N° 19

PONE EN PRÁCTICA LO APRENDIDO EN LA CAPACITACIÓN			
		Frecuencia	Porcentaje válido
Válido	MUY FRECUENTE	24	68.6
	CON CIERTA FRECUENCIA	11	31.4
	Total	35	100.0

Fuente: Encuesta realizada a los trabajadores del Centro de Empleo

Gráfico N° 17

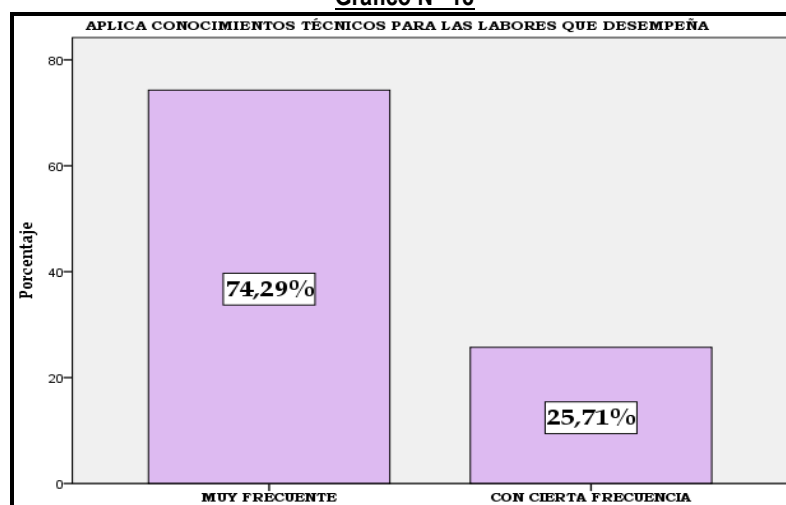


El 74.3% de los trabajadores manifiestan de manera muy frecuente aplican conocimientos técnicos para las labores que desempeñan, mientras que el 25.7% lo realizan con cierta frecuencia.

Cuadro N° 20

APLICA CONOCIMIENTOS TÉCNICOS PARA LAS LABORES QUE DESEMPEÑA			
		Frecuencia	Porcentaje válido
Válido	MUY FRECUENTE	26	74.3
	CON CIERTA FRECUENCIA	9	25.7
	Total	35	100.0

Gráfico N° 18



4. Responsabilidad

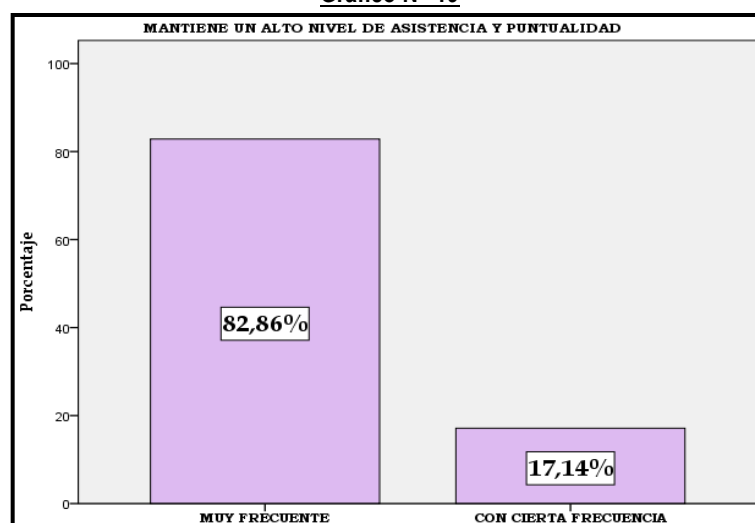
El 82.9% de los trabajadores manifiestan de manera muy frecuente aplican conocimientos técnicos para las labores que desempeñan, mientras que el 25.7% lo realizan con cierta frecuencia.

Cuadro N° 21

MANTIENE UN ALTO NIVEL DE ASISTENCIA Y PUNTUALIDAD			
		Frecuencia	Porcentaje válido
Válido	MUY FRECUENTE	29	82.9
	CON CIERTA FRECUENCIA	6	17.1
	Total	35	100.0

Fuente: Encuesta realizada a los trabajadores del Centro de Empleo

Gráfico N° 19



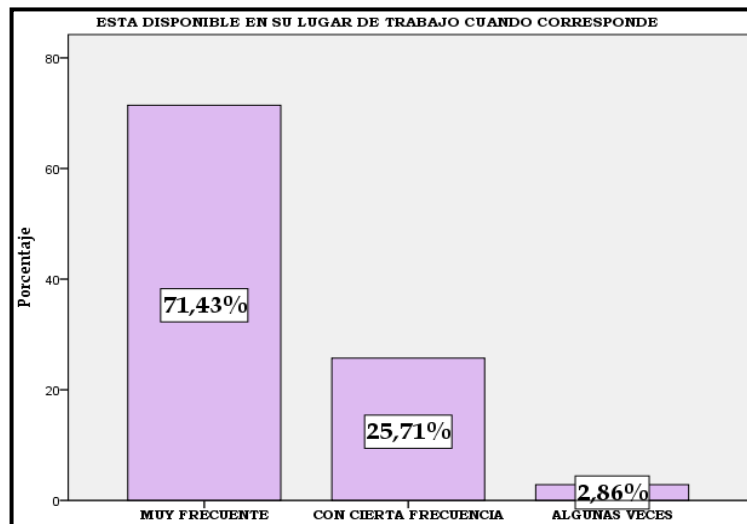
El 71.4% de los trabajadores manifiestan que de manera muy frecuente están disponibles en su lugar de trabajo cuando corresponde, mientras que el 25.7% lo realizan con cierta frecuencia y el 2.9% algunas veces.

Cuadro N° 22

ESTA DISPONIBLE EN SU LUGAR DE TRABAJO CUANDO CORRESPONDE			
		Frecuencia	Porcentaje válido
Válido	MUY FRECUENTE	25	71.4
	CON CIERTA FRECUENCIA	9	25.7
	ALGUNAS VECES	1	2.9
	Total	35	100.0

Fuente: Encuesta realizada a los trabajadores del Centro de Empleo

Gráfico N° 20



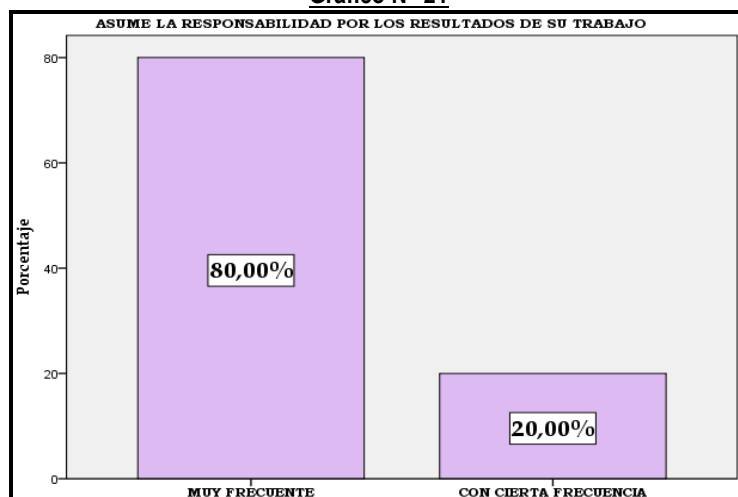
El 80.0% de los trabajadores de manera muy frecuente asumen la responsabilidad por los resultados de su trabajo, mientras que el 20.0% lo realizan con cierta frecuencia.

Cuadro N° 23

ASUME LA RESPONSABILIDAD POR LOS RESULTADOS DE SU TRABAJO			
		Frecuencia	Porcentaje válido
Válido	MUY FRECUENTE	28	80.0
	CON CIERTA FRECUENCIA	7	20.0
	Total	35	100.0

Fuente: Encuesta realizada a los trabajadores del Centro de Empleo

Gráfico N° 21



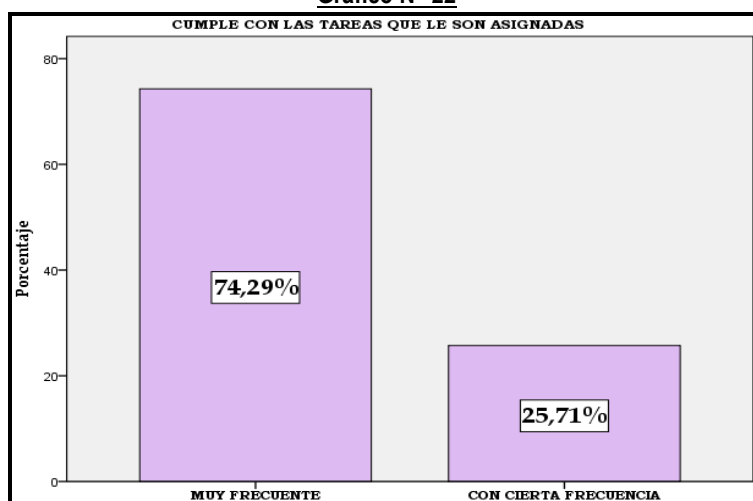
El 74.3% de los trabajadores cumplen con las tareas que le son asignadas de manera muy frecuente, mientras que el 25.7% lo realizan con cierta frecuencia.

Cuadro N° 24

CUMPLE CON LAS TAREAS QUE LE SON ASIGNADAS			
		Frecuencia	Porcentaje válido
Válido	MUY FRECUENTE	26	74.3
	CON CIERTA FRECUENCIA	9	25.7
	Total	35	100.0

Fuente: Encuesta realizada a los trabajadores del Centro de Empleo

Gráfico N° 22



5. Seguridad e Higiene

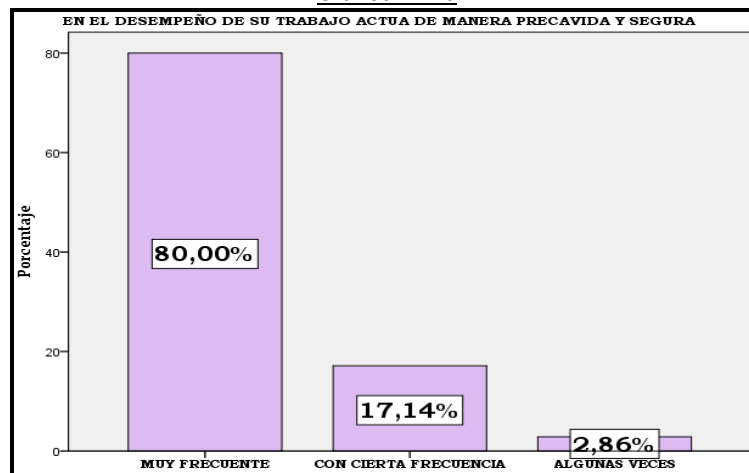
El 80.0% de los trabajadores en el desempeño de su trabajo actúan de manera precavida y segura de manera muy frecuente, mientras que el 17.1% lo realizan con cierta frecuencia y el 2.9% algunas veces.

Cuadro N° 25

EN EL DESEMPEÑO DE SU TRABAJO ACTUA DE MANERA PRECAVIDA Y SEGURA			
		Frecuencia	Porcentaje válido
Válido	MUY FRECUENTE	28	80.0
	CON CIERTA FRECUENCIA	6	17.1
	ALGUNAS VECES	1	2.9
	Total	35	100.0

Fuente: Encuesta realizada a los trabajadores del Centro de Empleo

Gráfico N° 23



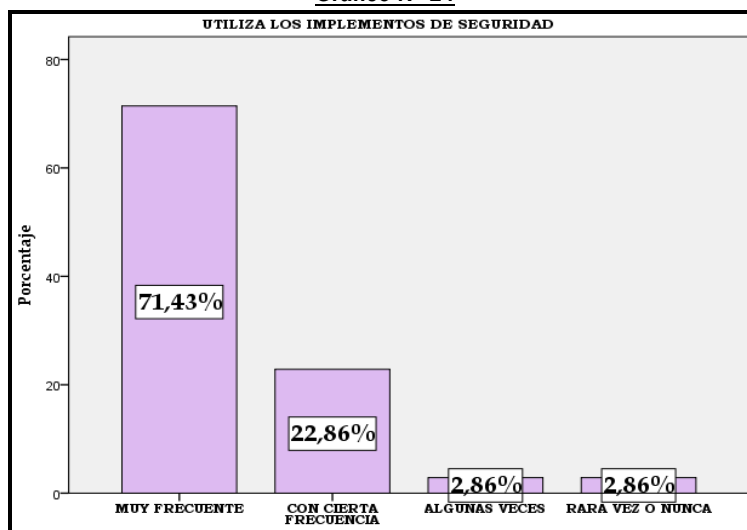
El 71.4% de los trabajadores utilizan los implementos de seguridad de manera muy frecuente, el 22.9% lo realizan con cierta frecuencia, el 2.9% algunas veces y el 2.9% lo utilizan rara vez.

Cuadro N° 26

UTILIZA LOS IMPLEMENTOS DE SEGURIDAD			
		Frecuencia	Porcentaje válido
Válido	MUY FRECUENTE	25	71.4
	CON CIERTA FRECUENCIA	8	22.9
	ALGUNAS VECES	1	2.9
	RARA VEZ O NUNCA	1	2.9
	Total	35	100.0

Fuente: Encuesta realizada a los trabajadores del Centro de Empleo

Gráfico N° 24



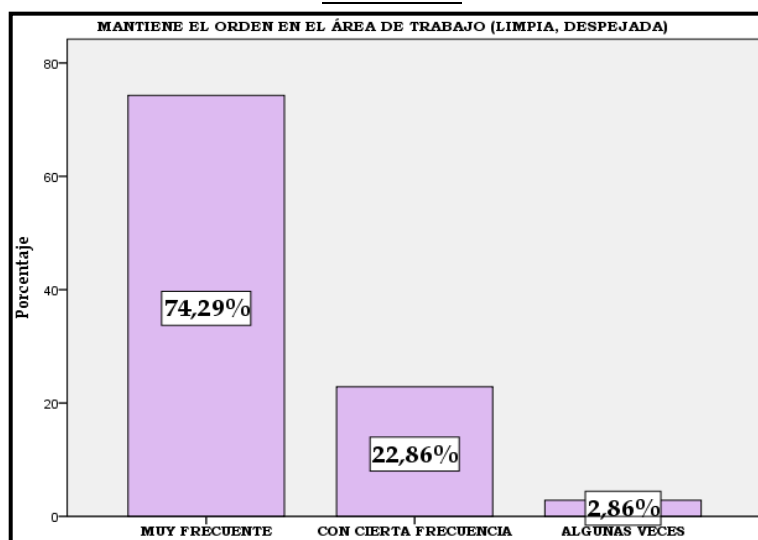
El 74.3% de los trabajadores mantienen el orden en el área de trabajo de manera muy frecuente, el 22.9% lo realizan con cierta frecuencia, el 2.9% algunas veces.

Cuadro N° 27

MANTIENE EL ORDEN EN EL ÁREA DE TRABAJO (LIMPIA, DESPEJADA)			
		Frecuencia	Porcentaje válido
Válido	MUY FRECUENTE	26	74.3
	CON CIERTA FRECUENCIA	8	22.9
	ALGUNAS VECES	1	2.9
	Total	35	100.0

Fuente: Encuesta realizada a los trabajadores del Centro de Empleo

Gráfico N° 25



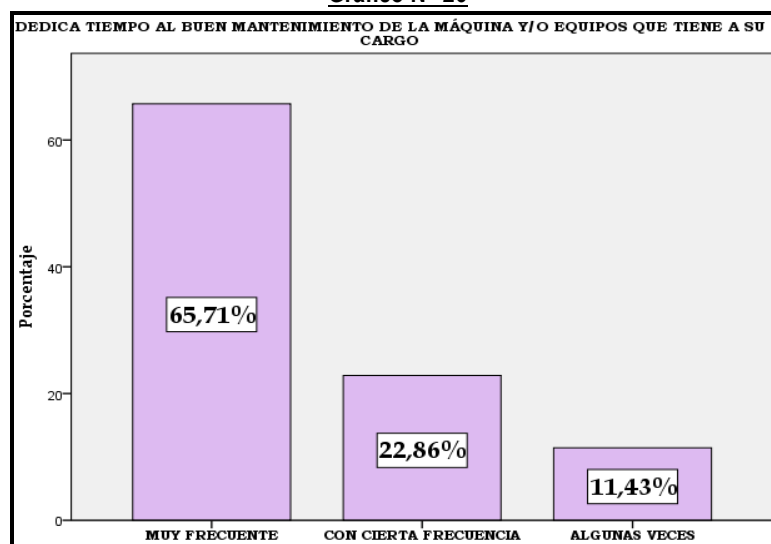
El 74.3% de los trabajadores mantienen el orden en el área de trabajo de manera muy frecuente, el 22.9% lo realizan con cierta frecuencia, el 2.9% algunas veces.

Cuadro N° 28

DEDICA TIEMPO AL BUEN MANTENIMIENTO DE LA MÁQUINA Y/O EQUIPOS QUE TIENE A SU CARGO			
		Frecuencia	Porcentaje válido
Válido	MUY FRECUENTE	23	65.7
	CON CIERTA FRECUENCIA	8	22.9
	ALGUNAS VECES	4	11.4
	Total	35	100.0

Fuente: Encuesta realizada a los trabajadores del Centro de Empleo

Gráfico N° 26



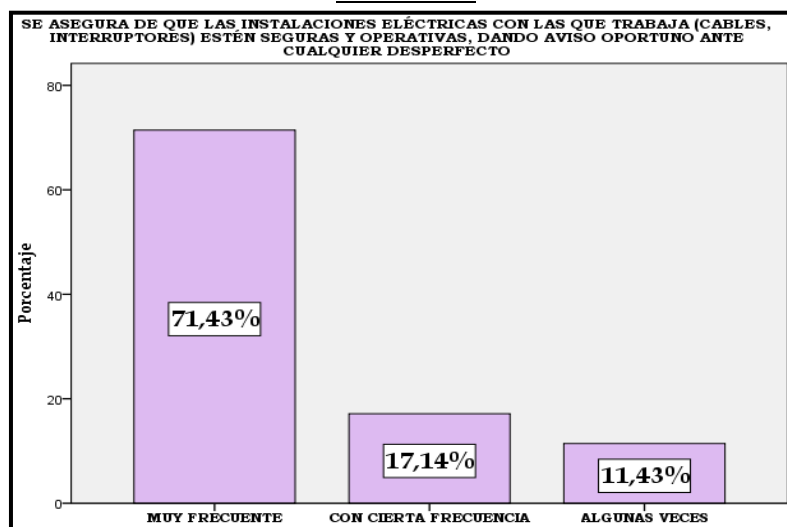
El 71.4% de los trabajadores de manera muy frecuente se aseguran de que las instalaciones eléctricas con las que trabaja estén seguras y operativas, el 17.1% lo realizan con cierta frecuencia, el 11.4% algunas veces.

Cuadro N° 29

SE ASEGURA DE QUE LAS INSTALACIONES ELÉCTRICAS CON LAS QUE TRABAJA (CABLES, INTERRUPTORES) ESTÉN SEGURAS Y OPERATIVAS, DANDO AVISO OPORTUNO ANTE CUALQUIER DESPERFECTO			
		Frecuencia	Porcentaje válido
Válido	MUY FRECUENTE	25	71.4
	CON CIERTA FRECUENCIA	6	17.1
	ALGUNAS VECES	4	11.4
	Total	35	100.0

Fuente: Encuesta realizada a los trabajadores del Centro de Empleo

Gráfico N° 27



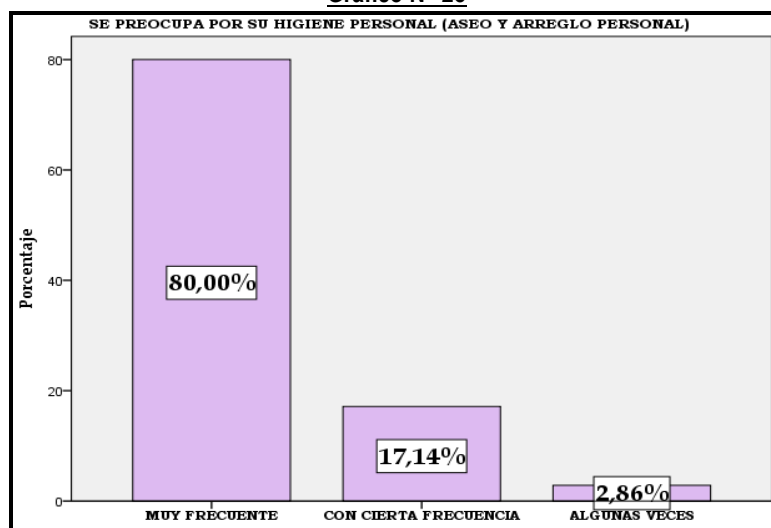
El 80.0% de los trabajadores de manera muy frecuente se preocupa por su higiene personal, el 17.1% lo realizan con cierta frecuencia, el 2.9% algunas veces.

Cuadro N° 30

SE PREOCUPA POR SU HIGIENE PERSONAL (ASEO Y ARREGLO PERSONAL)			
		Frecuencia	Porcentaje válido
Válido	MUY FRECUENTE	28	80.0
	CON CIERTA FRECUENCIA	6	17.1
	ALGUNAS VECES	1	2.9
	Total	35	100.0

Fuente: Encuesta realizada a los trabajadores del Centro de Empleo

Gráfico N° 28



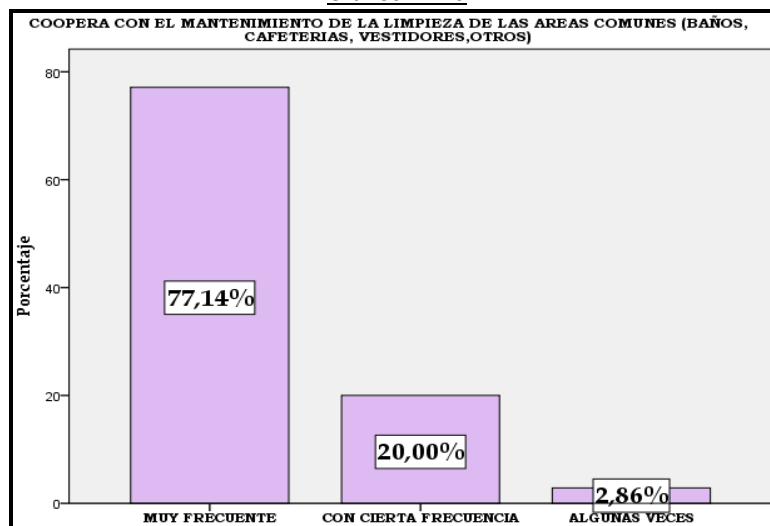
El 77.1% de los trabajadores de manera muy frecuente coopera con el mantenimiento de la limpieza de las áreas comunes, el 20.0% lo realizan con cierta frecuencia, el 2.9% algunas veces.

Cuadro N° 31

COOPERA CON EL MANTENIMIENTO DE LA LIMPIEZA DE LAS AREAS COMUNES (BAÑOS, CAFETERIAS, VESTIDORES, OTROS)			
		Frecuencia	Porcentaje válido
Válido	MUY FRECUENTE	27	77.1
	CON CIERTA FRECUENCIA	7	20.0
	ALGUNAS VECES	1	2.9
	Total	35	100.0

Fuente: Encuesta realizada a los trabajadores del Centro de Empleo

Gráfico N° 29



6. Relaciones Interpersonales

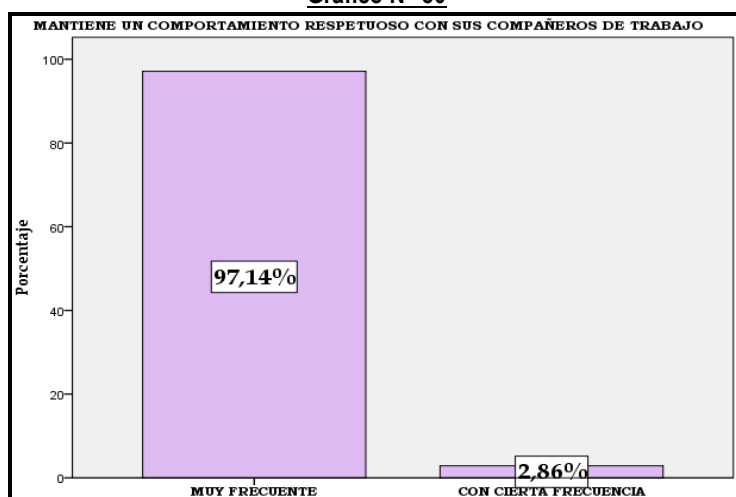
El 97.1% de los trabajadores de manera muy frecuente coopera con el mantenimiento de la limpieza de las áreas comunes, el 20.0% lo realizan con cierta frecuencia, el 2.9% algunas veces.

Cuadro N° 32

MANTIENE UN COMPORTAMIENTO RESPETUOSO CON SUS COMPAÑEROS DE TRABAJO			
		Frecuencia	Porcentaje válido
Válido	MUY FRECUENTE	34	97.1
	CON CIERTA FRECUENCIA	1	2.9
	Total	35	100.0

Fuente: Encuesta realizada a los trabajadores del Centro de Empleo

Gráfico N° 30

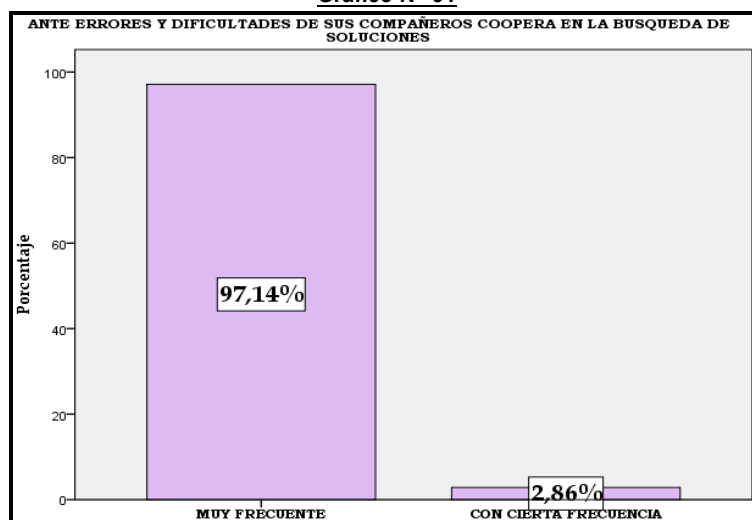


El 97.1% de los trabajadores de manera muy frecuente cooperan en la búsqueda de soluciones ante errores y dificultades de sus compañeros, el 2.9% lo realizan con cierta frecuencia.

Cuadro N° 33

ANTE ERRORES Y DIFICULTADES DE SUS COMPAÑEROS COOPERA EN LA BUSQUEDA DE SOLUCIONES			
		Frecuencia	Porcentaje válido
Válido	MUY FRECUENTE	34	97.1
	CON CIERTA FRECUENCIA	1	2.9
	Total	35	100.0

Gráfico N° 31



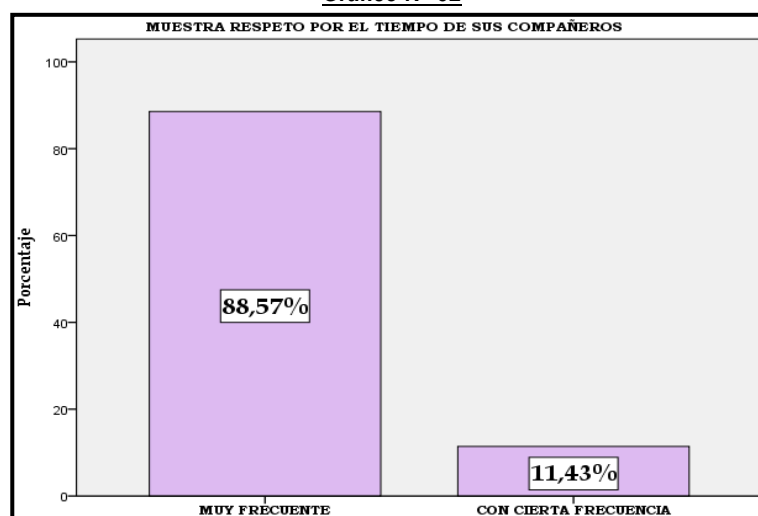
El 88.6% de los trabajadores de manera muy frecuente muestra respeto por el tiempo de sus compañeros, el 11.4% lo realizan con cierta frecuencia.

Cuadro N° 34

MUESTRA RESPETO POR EL TIEMPO DE SUS COMPAÑEROS			
		Frecuencia	Porcentaje válido
Válido	MUY FRECUENTE	31	88.6
	CON CIERTA FRECUENCIA	4	11.4
	Total	35	100.0

Fuente: Encuesta realizada a los trabajadores del Centro de Empleo

Gráfico N° 32



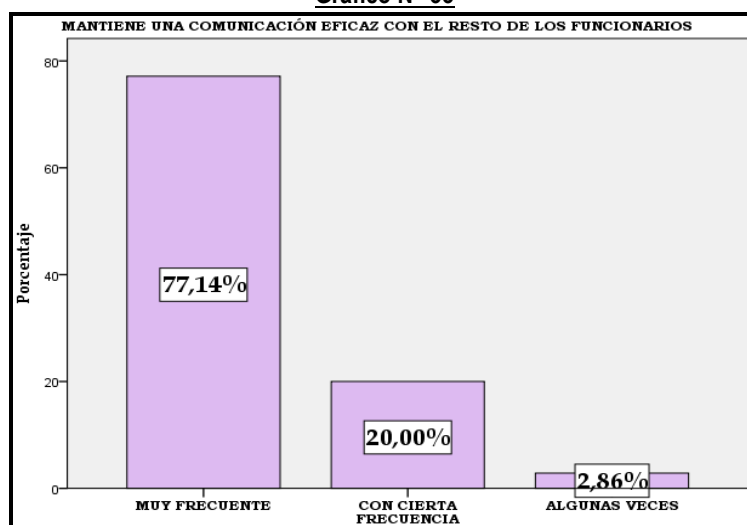
El 77.1% de los trabajadores de manera muy frecuente mantiene una comunicación eficaz con el resto de los funcionarios, el 20.0% lo realizan con cierta frecuencia y el 2.9% algunas veces.

Cuadro N° 35

MANTIENE UNA COMUNICACIÓN EFICAZ CON EL RESTO DE LOS FUNCIONARIOS			
		Frecuencia	Porcentaje válido
Válido	MUY FRECUENTE	27	77.1
	CON CIERTA FRECUENCIA	7	20.0
	ALGUNAS VECES	1	2.9
	Total	35	100.0

Fuente: Encuesta realizada a los trabajadores del Centro de Empleo

Gráfico N° 33



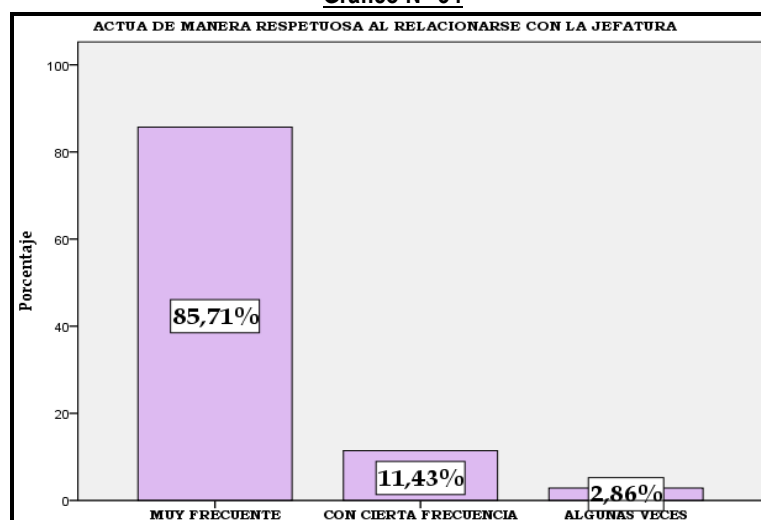
El 77.1% de los trabajadores de manera muy frecuente actúan de manera respetuosa al relacionarse con la jefatura, el 11.4% lo realizan con cierta frecuencia y el 2.9% algunas veces.

Cuadro N° 36

ACTUA DE MANERA RESPETUOSA AL RELACIONARSE CON LA JEFATURA			
		Frecuencia	Porcentaje válido
Válido	MUY FRECUENTE	30	85.7
	CON CIERTA FRECUENCIA	4	11.4
	ALGUNAS VECES	1	2.9
	Total	35	100.0

Fuente: Encuesta realizada a los trabajadores del Centro de Empleo

Gráfico N° 34



7. Toma de Decisiones

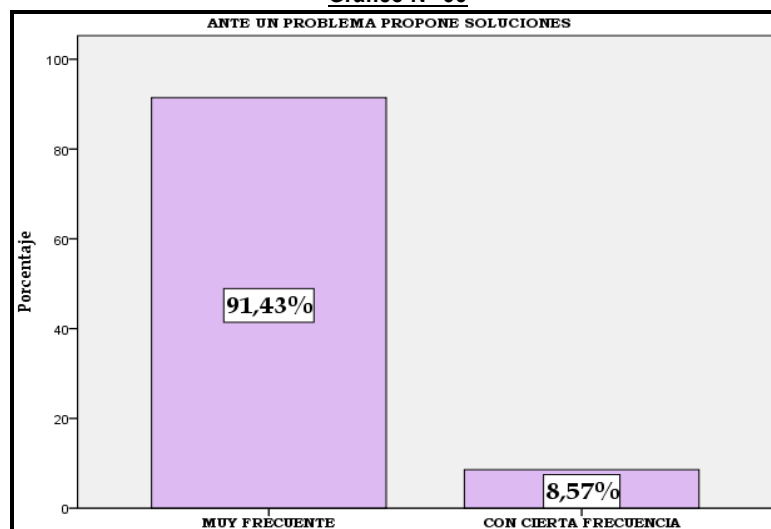
El 91.4% de los trabajadores de manera muy frecuente ante un problema propone soluciones y el 8.6% lo realizan con cierta frecuencia.

Cuadro N° 37

ANTE UN PROBLEMA PROPONE SOLUCIONES			
		Frecuencia	Porcentaje válido
Válido	MUY FRECUENTE	32	91.4
	CON CIERTA FRECUENCIA	3	8.6
	Total	35	100.0

Fuente: Encuesta realizada a los trabajadores del Centro de Empleo

Gráfico N° 35



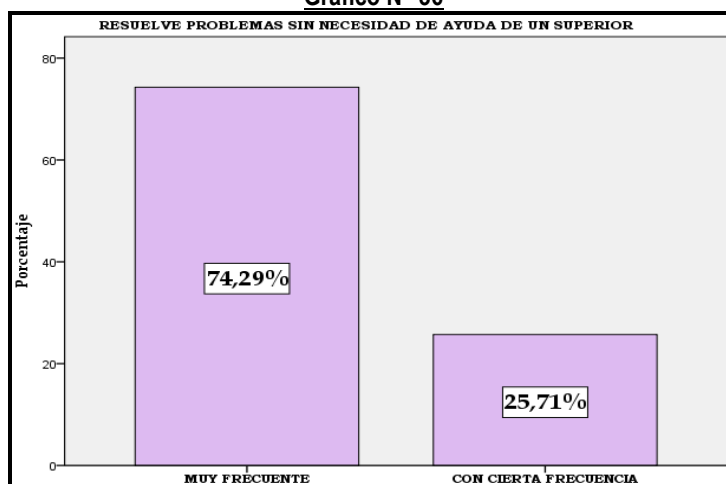
El 74.3% de los trabajadores de manera muy frecuente resuelve problemas sin necesidad de ayuda de un superior y el 25.7% lo realizan con cierta frecuencia.

Cuadro N° 38

RESUELVE PROBLEMAS SIN NECESIDAD DE AYUDA DE UN SUPERIOR			
		Frecuencia	Porcentaje válido
Válido	MUY FRECUENTE	26	74.3
	CON CIERTA FRECUENCIA	9	25.7
	Total	35	100.0

Fuente: Encuesta realizada a los trabajadores del Centro de Empleo

Gráfico N° 36



8. Manejo de Soporte Tecnológico

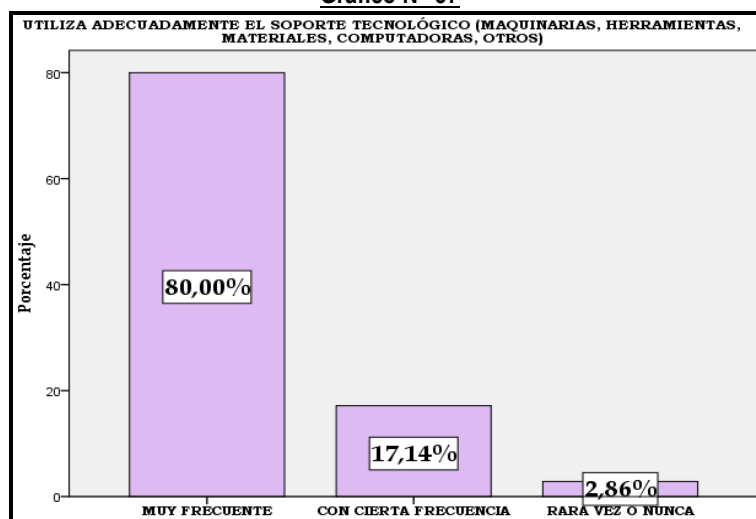
El 80.0% de los trabajadores de manera muy frecuente utilizan adecuadamente el soporte tecnológico, que comprenden los equipos y materiales; el 17.1% lo realizan con cierta frecuencia y el 2.9% algunas veces.

Cuadro N° 39

UTILIZA ADECUADAMENTE EL SOPORTE TECNOLÓGICO (MAQUINARIAS, HERRAMIENTAS, MATERIALES, COMPUTADORAS, OTROS)			
		Frecuencia	Porcentaje válido
Válido	MUY FRECUENTE	28	80.0
	CON CIERTA FRECUENCIA	6	17.1
	RARA VEZ O NUNCA	1	2.9
	Total	35	100.0

Fuente: Encuesta realizada a los trabajadores del Centro de Empleo

Gráfico N° 37



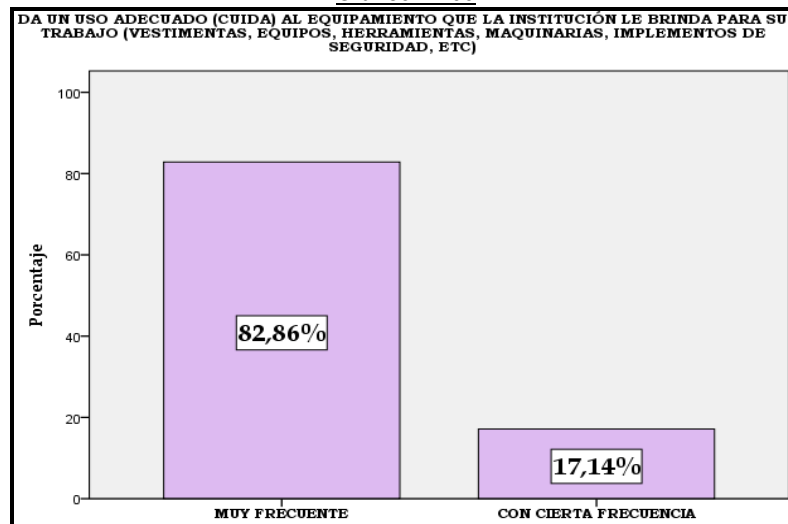
El 80.0% de los trabajadores de manera muy frecuente utilizan adecuadamente el soporte tecnológico, que comprenden los equipos y materiales; el 17.1% lo realizan con cierta frecuencia y el 2.9% algunas veces.

Cuadro N° 40

DA UN USO ADECUADO (CUIDA) AL EQUIPAMIENTO QUE LA INSTITUCIÓN LE BRINDA PARA SU TRABAJO (VESTIMENTAS, EQUIPOS, HERRAMIENTAS, MAQUINARIAS, IMPLEMENTOS DE SEGURIDAD, ETC)			
		Frecuencia	Porcentaje válido
Válido	MUY FRECUENTE	29	82.9
	CON CIERTA FRECUENCIA	6	17.1
	Total	35	100.0

Fuente: Encuesta realizada a los trabajadores del Centro de Empleo

Gráfico N° 38



4.1.3. Resultados sobre la situación de cada Factor del Desempeño Laboral

En base a los resultados obtenidos en el ítem 4.1.2., se ha procedido a medir los factores utilizando la Escala de Likert, en el cual se ha realizado las evaluaciones sumarias de los resultados, a los cuales se ha designado un valor para lograr evaluar y determinar si éstos son adecuados (1) o inadecuados (2); de tal manera que se pueda realizar un análisis de los mismos con respecto al nivel del desempeño laboral de los trabajadores del Centro de Empleo de la Dirección Regional de Trabajo y Promoción del Empleo - Sede Piura.

Los resultados se muestran a continuación:

1. Factor Trabajo en Equipo

El trabajo en equipo es el trabajo realizado por varias personas para lograr un objetivo común. Éste factor es una de las condiciones de trabajo que puede dar muy buenos resultados, porque normalmente genera entusiasmo y produce satisfacción en las tareas y obtiene resultados beneficios.

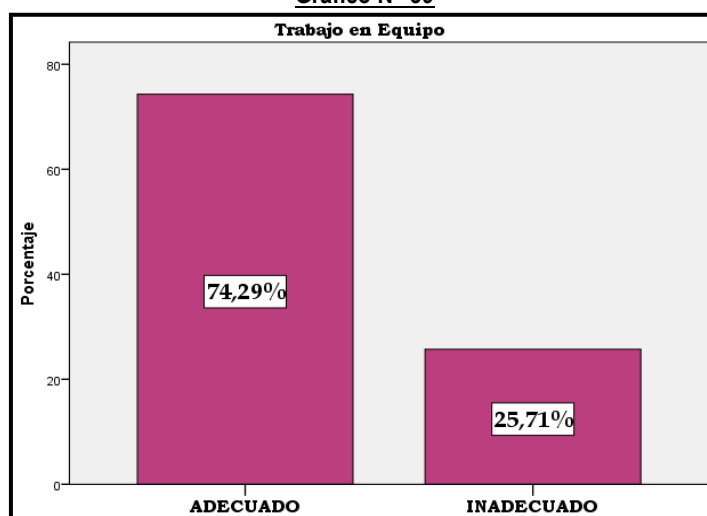
Según la evaluación realizada, el 74.3% de los trabajadores desarrollan el trabajo en equipo de forma adecuada, y el 25.7% de los trabajadores lo realizan de forma inadecuada.

Cuadro N° 41
Trabajo en Equipo

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
ADECUADO	26	74.3	74.3	74.3
Válido INADECUADO	9	25.7	25.7	100.0
Total	35	100.0	100.0	

Fuente: Encuesta sobre el Desempeño Laboral en el Centro de Empleo Piura
Elaboración propia

Gráfico N° 39



2. Factor Servicio Integral

El factor del servicio integral abarca la calidad de trabajo, el cual se refiere al desarrollo de las actividades sin errores, o también a la prestación de servicios de acuerdo a los estándares requeridos por el usuario.

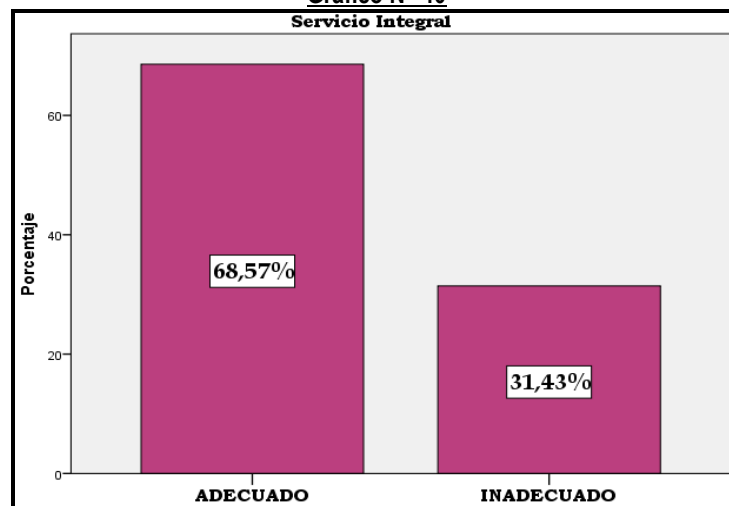
Según la evaluación realizada, el 68.6% de los trabajadores brindar de manera adecuada un servicio integral, y el 31.4% de los trabajadores realizan el servicio de forma inadecuado.

Cuadro N° 42
Servicio Integral

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
ADECUADO	24	68.6	68.6	68.6
Válido INADECUADO	11	31.4	31.4	100.0
Total	35	100.0	100.0	

Fuente: Encuesta sobre el Desempeño Laboral en el Centro de Empleo Piura
Elaboración propia

Gráfico N° 40
Servicio Integral



3. Factor Conocimiento Técnico

El factor conocimiento técnico, está relacionado con la capacitación del personal, lo cual significa entrenar a la persona de acuerdo al área en la que se encuentre para prepararlo ante cualquier circunstancia que se pueda presentar a la hora de realizar su trabajo, esto nos llevará a crear personas autosuficientes. Por lo tanto, resulta ser de gran importancia dentro de las organizaciones ya que este es el factor principal en el desempeño de los trabajadores, pues dentro de las organizaciones hay una poca contribución y respuesta positiva ante las necesidades de la empresa.

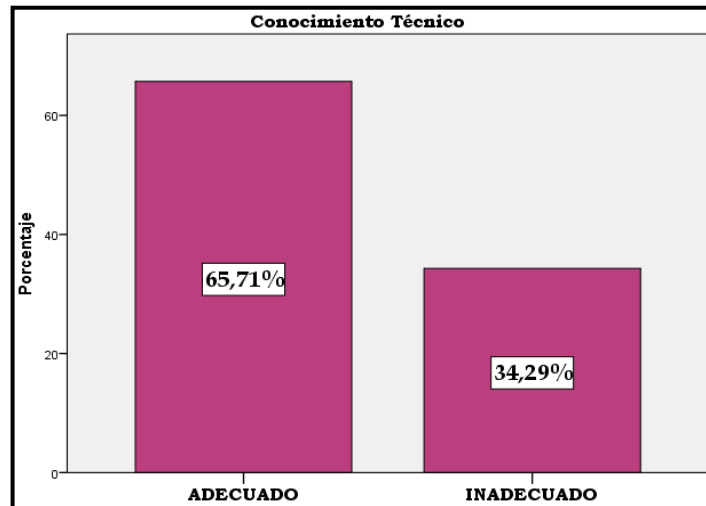
Según la evaluación realizada, el 65.7% de los trabajadores tienen un nivel de conocimiento técnico adecuado, y el 34.3% de los trabajadores tienen un nivel de conocimiento técnico inadecuado.

Cuadro N° 43
Conocimiento Técnico

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
ADECUADO	23	65.7	65.7	65.7
Válido INADECUADO	12	34.3	34.3	100.0
Total	35	100.0	100.0	

Fuente: Encuesta sobre el Desempeño Laboral en el Centro de Empleo Piura
Elaboración propia

Gráfico N° 41



4. Factor Responsabilidad

La responsabilidad es el compromiso que muestra el trabajador con sus obligaciones, el grado de cumplimiento con sus tareas, si asume sus obligaciones, actúa en todo momento a favor de la organización.

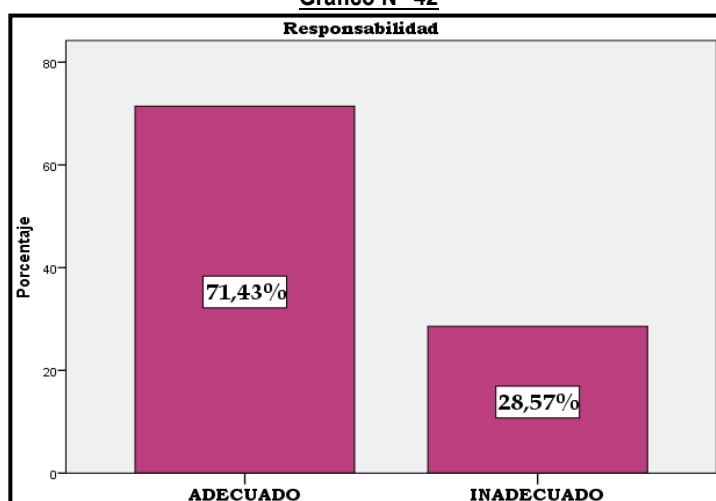
Según la evaluación realizada, el 71.4% de los trabajadores tienen un nivel de responsabilidad adecuado, y el 28.6% de los trabajadores tienen un nivel de responsabilidad inadecuado.

Cuadro N° 44
Responsabilidad

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
ADECUADO	25	71.4	71.4	71.4
Válido INADECUADO	10	28.6	28.6	100.0
Total	35	100.0	100.0	

Fuente: Encuesta sobre el Desempeño Laboral en el Centro de Empleo Piura
Elaboración propia

Gráfico N° 42



5. Factor Seguridad e Higiene

La higiene y seguridad ocupacional son condiciones que deben atender todas las organizaciones para asegurar la integridad física, la salud y la higiene, así como también para disminuir los riesgos y accidentes laborales de sus trabajadores, que pueden incidir en el nivel del desempeño laboral.

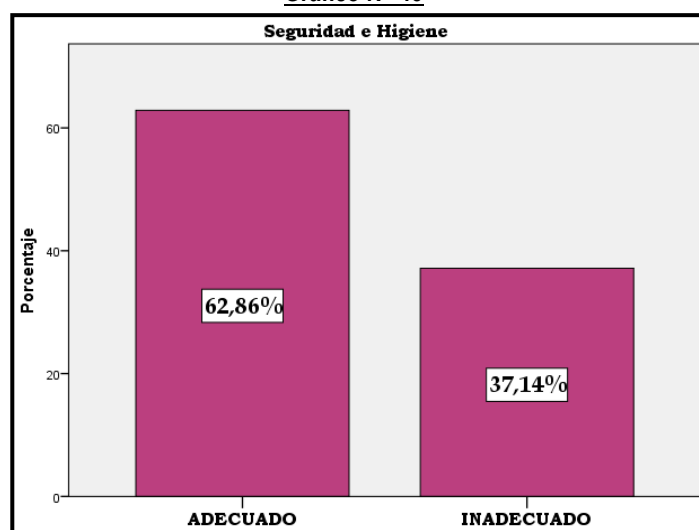
Según la evaluación realizada sobre el factor seguridad e higiene, el 62.9% de los trabajadores manifiestan que es adecuado, y el 37.1% de los trabajadores manifiestan que es inadecuado.

Cuadro N° 45
Seguridad e Higiene

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
ADECUADO	22	62.9	62.9	62.9
Válido INADECUADO	13	37.1	37.1	100.0
Total	35	100.0	100.0	

Fuente: Encuesta sobre el Desempeño Laboral en el Centro de Empleo Piura
Elaboración propia

Gráfico N° 43



6. Factor Relaciones Interpersonales

Es la cualidad de mantener adecuadas relaciones con subordinados, superiores y compañeros, o clientes internos y externos, el grado para fomentar la participación e integración del personal.

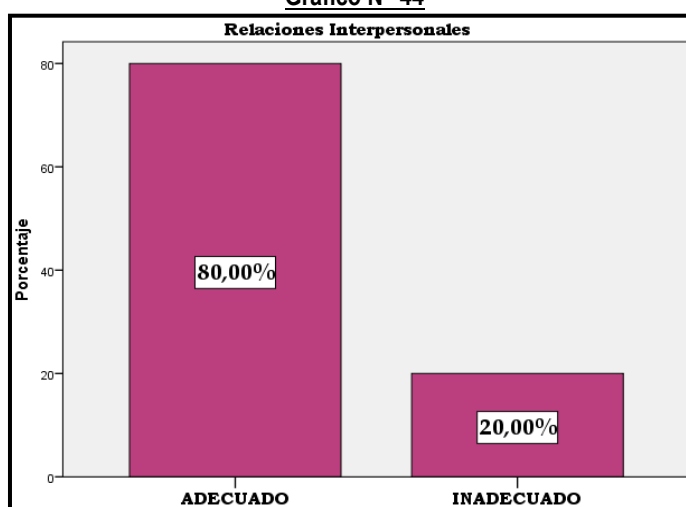
Según la evaluación realizada sobre el factor de relaciones interpersonales, éste se encuentra en un nivel adecuado representado por el 80.0% de los trabajadores, mientras que para el 20.0% de los trabajadores este se encuentra en un nivel inadecuado.

Cuadro N° 46
Relaciones Interpersonales

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
ADECUADO	28	80.0	80.0	80.0
Válido INADECUADO	7	20.0	20.0	100.0
Total	35	100.0	100.0	

Fuente: Encuesta sobre el Desempeño Laboral en el Centro de Empleo Piura
Elaboración propia

Gráfico N° 44



7. Factor Toma de Decisiones

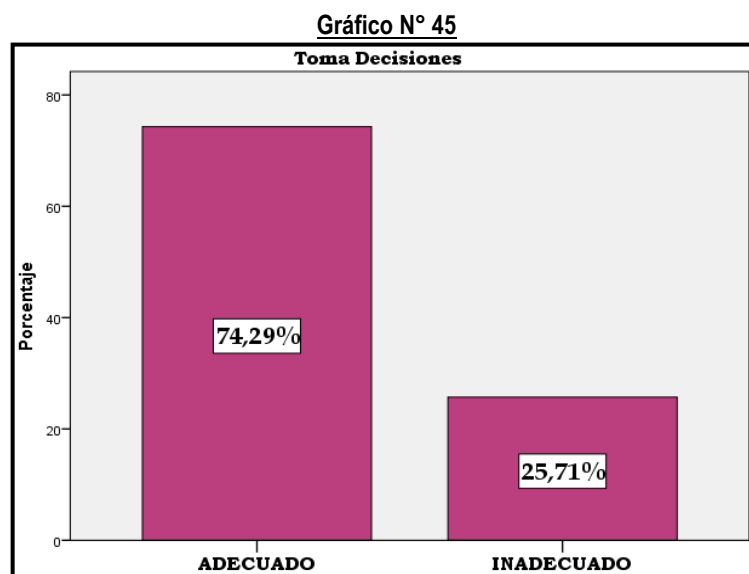
La toma de decisiones es el proceso mediante el cual se realiza una elección entre diferentes opciones o formas posibles para resolver diferentes situaciones dentro de la organización.

Según la evaluación realizada sobre el factor de toma de decisiones, éste se encuentra en un nivel adecuado representado por el 74.3% de los trabajadores, mientras que para el 25.7% de los trabajadores lo considera inadecuado.

Cuadro N° 47
Toma Decisiones

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
ADECUADO	26	74.3	74.3	74.3
Válido INADECUADO	9	25.7	25.7	100.0
Total	35	100.0	100.0	

Fuente: Encuesta sobre el Desempeño Laboral en el Centro de Empleo Piura
Elaboración propia



8. Factor Manejo Soporte Tecnológico

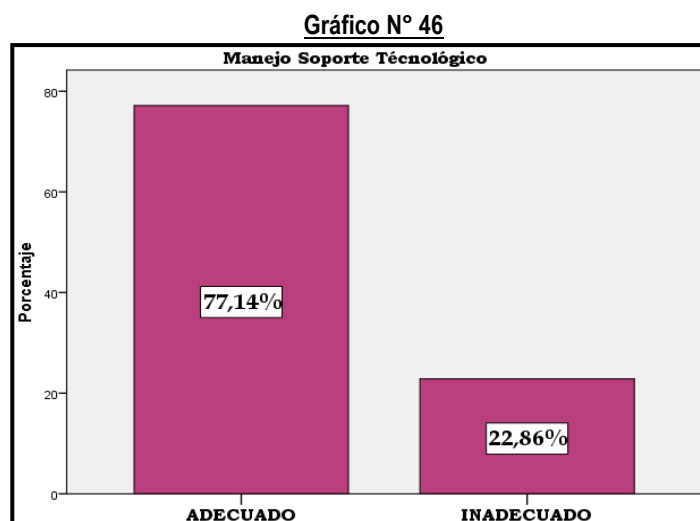
El manejo del soporte tecnológico para las organizaciones hoy en día es vital para su funcionamiento y su estabilidad para sus operaciones y funciones, y éste debe encontrarse en óptimas condiciones en la organización y permita brindar un adecuado servicio al usuario.

Según la evaluación realizada sobre el factor de manejo soporte tecnológico, éste se encuentra en un nivel adecuado representado por el 77.1% de los trabajadores, mientras que para el 22.9% de los trabajadores lo considera inadecuado.

Cuadro N° 48
Manejo Soporte Tecnológico

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
ADECUADO	27	77.1	77.1	77.1
Válido INADECUADO	8	22.9	22.9	100.0
Total	35	100.0	100.0	

Fuente: Encuesta sobre el Desempeño Laboral en el Centro de Empleo Piura
Elaboración propia



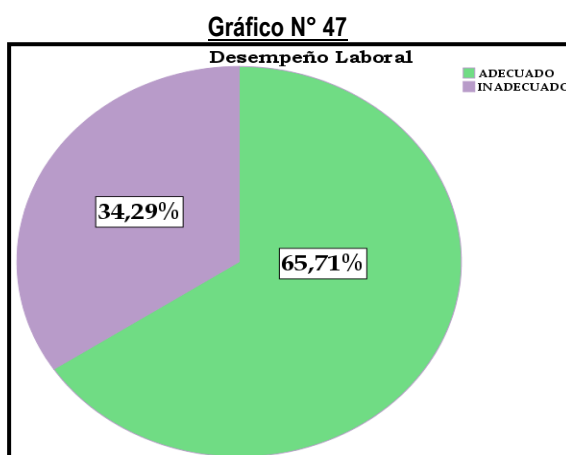
4.2. Resultado sobre el Desempeño Laboral

En base a los resultados de los factores del desempeño laboral obtenidos de la encuesta realizada a los trabajadores del Centro de Empleo de la Dirección Regional de Trabajo y Promoción del Empleo - Sede Piura, para conocer el nivel del desempeño laboral que actualmente se presenta en dicho centro, según la evaluación se pudo conocer que el 65.7% de los trabajadores tienen un nivel de desempeño laboral ADECUADO, mientras que existe un 34.3% que tienen un nivel de desempeño laboral INADECUADO. Tal y como se muestra a continuación

Cuadro N° 49
Desempeño Laboral

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
ADECUADO	23	65.7	65.7	65.7
Válido INADECUADO	12	34.3	34.3	100.0
Total	35	100.0	100.0	

Fuente: Encuesta sobre el Desempeño Laboral en el Centro de Empleo Piura
Elaboración propia



CAPÍTULO V. PROPUESTA

La presente propuesta se presenta en base a los resultados obtenidos de la evaluación del desempeño laboral, en el cual se ha identificado que existe un porcentaje del personal que tienen un nivel de desempeño laboral inadecuado, el cual es necesario darle la importancia respectiva, con el fin de proponer estrategias y/o acciones que permita que el personal en su totalidad tengan un nivel de desempeño adecuado.

- **Nombre:**

Taller de Inducción por Competencias Laborales.

- **Introducción:**

La inducción es necesario realizarla de forma inmediata, porque se considera una acción fundamental para mejorar el desempeño laboral del trabajador; ya que cuanto mayor información previa tengan los trabajadores en relación con la entidad y a su puesto de trabajo, más fácil será el proceso de socialización entre ellos, además permitirá reforzar el contrato psicológico permitiendo que los trabajadores formen parte importante del proceso como del logro de los resultados. También permitirá reducir el estrés y ansiedad en el trabajador y ellos lograrán una mejor adaptación y desempeño en sus respectivos puestos de trabajo.

En el taller de inducción también es necesario tener muy presente que el nuevo trabajador en algunos casos ya tiene conocimientos de sus funciones que les serán encomendadas, por lo cual genera una mayor exigencia del superior la adaptación de los contenidos respectivos a los conocimientos previos del trabajador.

- **Justificación:**

En base a los resultados obtenidos se propone mejorar el proceso de inducción en base a las competencias laborales realizando un taller de inducción, el cual consistirá en un entrenamiento dirigido hacia los factores del desempeño laboral, con el fin de generar un óptimo aprovechamiento de los recursos y hacia la satisfacción de los usuarios, lo cual se regirá hacia la claridad de la información y a la adquisición de nuevos conocimientos tanto generales como específicos que se requiere para la mayor competitividad en el desarrollo de las tareas que se les

designa. Asimismo, éstas irán acompañadas de una evaluación periódica y continua de los conocimientos y a su vez que éstos sean puestos en práctica.

- **Objetivos**

- **Objetivo General**

Crear un programa de inducción que permita que el trabajador así como debe adquirir los conocimientos, éstos mismos deben ser aplicados en el desarrollo de su trabajo y así lograr un mejor desempeño laboral y a la vez brindar un mejor servicio al usuario.

- **Objetivos Específicos**

- Desarrollar un taller de inducción, el cual permita dar a conocer las competencias de manera fácil y práctica.
 - Incrementar los conocimientos de los trabajadores y por lo tanto la efectividad de los mismos en el desarrollo de sus labores, con el fin de mejorar sus desempeño laboral.
 - Permitir un mayor y mejor aprovechamiento de los recursos por medio de la adaptación y aplicación correcta en el desarrollo de sus labores y lograr mayor competitividad.

- **Descripción**

Se debe implementar en el proceso de inducción aspectos para el aprendizaje, comprensión y aplicación de los mismos. Por lo tanto, es necesario incluir en el taller de inducción una actividad la cual permita dar a conocer a los trabajadores cada competencia de acorde al desarrollo de sus funciones y puesto de trabajo, especificando las actividades generales y específicas que deben realizar. También se debe proporcionar a cada trabajador un manual didáctico, en el que se incluya la información completa del taller de inducción son respecto a los temas a tratar, sobre los diversos problemas y situaciones que se puedan presentar en el desarrollo de sus funciones como en el servicio al usuario.

Actividad		Tiempo	Responsable	Evaluación
1. Inducción	Información de la entidad	1 día	Área de Recursos Humanos	Recursos Humanos y Supervisor
2. Taller de Inducción	Información sobre el trabajo a desempeñar	3 días	Supervisor	Recursos Humanos y Supervisor
	Casos prácticos de lo que realizará en el puesto de trabajo.			
3. Evaluación y retroalimentación	Valoración del Desempeño	5 días	Recursos Humanos y Supervisor	Recursos Humanos y Supervisor
4. Seguimiento y monitoreo	Implementación de las acciones a aplicar en el desarrollo de las labores.	constante	Supervisor	Supervisor

- **Actividades a realizar**

En el taller de inducción se dará a conocer la información relacionada con la institución y del como un trabajador deberá desempeñarse. Por lo tanto, se pretende que al final de la inducción el trabajador logre lo siguiente:

- Conocer la historia, visión, misión y los objetivos del Centro de Empleo de la Dirección Regional de Trabajo y Promoción del Empleo.
- Tener en consideración el cumplimiento de los horarios.
- Brindar un adecuado servicio integral al usuario, quienes requieren los servicios del Centro de Empleo.
- Conocer a detalle la Estructura de la Institución.
- Conocer a detalle las políticas del personal, tanto como los beneficios a los que pueden acceder.
- Realizar un adecuado manejo de las herramientas y materiales de trabajo.
- Conocer el reglamento interno de trabajo.

- **Contenido del Taller de Inducción:**

Día 1:

Actividad	Tiempo	Evaluación	Competencia
1° Focus Group. En ésta actividad, el trabajador deberá identificar las funciones que tiene que desempeñar	1 hora	Comprobar el conocimiento de las funciones que deben desarrollar en el institución	Eficiencia

2° Focus Group. En ésta actividad, el trabajador deberá identificar las necesidad y problemas frecuentes que se presentan en el desarrollo de sus labores.	2 horas	Que los trabajadores logren aplicar los conocimientos adquiridos para la solución de los problemas durante sus labores.	Eficiencia
El objetivo del Focus Group es establecer un diálogo e incluso debate entorno a las problemáticas existente y a la vez conocer las opiniones e impresiones de los trabajadores al respecto.			

Día 2:

Actividad	Tiempo	Evaluación	Competencia
Dramatización. En ésta actividad, el trabajador deberá realizar ejercicios prácticos sobre cómo debe realizar sus funciones.	5 horas	Conocimientos de los procedimientos adecuados que debe realizar.	Control de Calidad
Simulación. En ésta actividad, el trabajador deberá practicar las soluciones que debe dar según los casos que se presenten.	5 horas	Habilidad para dar solución a los problemas que se presentan durante sus labores y lograr brindar un adecuado servicio al usuario.	Eficacia
Estas actividades se practicarán durante todo el proceso de inducción, con el fin de que el taller tenga éxito.			

• Evaluación y Retroalimentación

Evalúe los resultados demostrados por el trabajador y marque con una X la casilla de satisfactorio o necesita mejorar, según como haya desarrollado las actividades.

Nombre: _____		
Competencias e Evaluar:	Satisfactorio	Necesita Mejorar
Eficiencia		
Presentarse de una forma profesional		
Determinar las necesidades del usuario		
Resolución de problemas y/o consultas		
Hacer preguntas y recopilar información		
Eficacia		
Muestra responsabilidad con sus funciones		
Tiene un adecuado manejo del soporte tecnológico		
Toma decisiones adecuadas		
Servicio de Calidad		
Mantener un trato cortés entre compañeros		
Ser atento con el usuario		
Trabaja en equipo		
Control de Calidad		
Brindar información clara y consisa al usuario		
Se muestra respetuoso		
Tiene conocimiento de sus funciones exactas a desempeñar		
Maneja de manera adecuada la información a brindar		
Culmina la atención con un usuario satisfecho.		
Firma del Supervisor _____	Fecha	<div style="border: 1px solid black; width: 100px; height: 20px;"></div>
Comentarios		
<p>Yo: _____</p> <p>me comprometo a mejorar las áreas en las que aún no he desarrollado bien mis habilidades</p> <p style="text-align: center;">_____</p> <p style="text-align: center;">Firma del Supervisor</p>		

CONCLUSIONES

1. Se logró medir el nivel del desempeño laboral en los trabajadores del Centro de Empleo de la Dirección Regional de Trabajo y Promoción del Empleo - Sede Piura, el cual resultó ser Adecuado para un 65.71% del personal e Inadecuado para un 34.29% del personal.
2. Se logró medir los factores del desempeño laboral, obteniéndose los siguientes resultados para cada factor:
 - Trabajo en Equipo : 74.3% adecuado / 25.7% inadecuado
 - Servicio Integral : 68.6% adecuado / 31.4% inadecuado
 - Conocimiento Técnico : 65.7% adecuado / 34.3% inadecuado
 - Responsabilidad : 71.4% adecuado / 28.6% inadecuado
 - Seguridad e Higiene : 62.9% adecuado / 37.1% inadecuado
 - Relaciones Interpersonales : 80.0% adecuado / 20.0% inadecuado
 - Toma de Decisiones : 74.3% adecuado / 25.7% inadecuado
 - Manejo de Soporte Tecnológico : 77.1% adecuado / 22.9% inadecuado
3. En base a la evaluación realizada, se ha propuesto realizar de forma inmediata un taller de inducción, en el que se fortalezcan los factores identificados, de tal manera que los trabajadores sean más competitivos y hábiles con el fin de mejorar su desempeño laboral en su conjunto y así generar mayor beneficio para la organización.

RECOMENDACIONES

1. Realizar la evaluación del desempeño con respecto a las competencias laborales con mayor frecuencia a los trabajadores del Centro de Empleo.
2. Mejorar el proceso de inducción por competencias laborales en los trabajadores, implementando un taller de inducción, el cual permita adquirir un mayor aprendizaje; y a su vez que puedan desarrollar de mejor manera los conocimientos en sus puestos de trabajo.
3. Continuar evaluando y retroalimentado a los trabajadores para fortalecer sus capacidades, habilidades y competencias.
4. Proporcionar a los trabajadores la información específica sobre las funciones que deben desarrollar y para los cuales son contratados.
5. Recompensar a los trabajadores que tienen un nivel de desempeño adecuado, para así lograr mayor armonía y sentido de pertenencia de los trabajadores a la institución.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Danhke, G. (1989). *Investigación y Comunicación*. México: MacGraw - Hill. Barcelona.
- Espinoza Veramendi, G. L. (2017). *Modelo de evaluación del desempeño laboral en el área de producción de una empresa de fabricación de prendas de vestir*. Lima - Perú: UNIVERSIDAD NACIONAL MAYOR DE SAN MARCOS.
- Fernandez Contreras, S. V. (2016). *EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DEL PERSONAL DEL COLEGIO HISPANOAMERICANO COBÁN A.V. SAN JUAN CHAMELCO, ALTA VERAPAZ*: UNIVERSIDAD RAFAEL LANDÍVAR.
- Iturralde Torres, J. I. (2011). *LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO LABORAL Y SU INCIDENCIA EN LOS RESULTADOS DEL RENDIMIENTO DE LOS TRABAJADORES DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO OSCUS LTDA DE LA CIUDAD DE AMBATO EN EL AÑO 2.010*. AMBATO - ECUADOR: UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO.
- Medina Cevalco, S. E. (2017). *Desempeño laboral del personal administrativo nombrado de la Municipalidad Provincial del Santa*. Chimbote: Universidad César Vallejo.
- Mejía Chan, Y. M. (2012). *Evaluación del Desempeño con Enfoque en las Competencias Laborales (estudio realizado con agentes de servicio telefónico en la ciudad de Quetzaltenango)*. Quetzaltenango: Universidad Rafael Landívar.
- Sánchez Guzmán, J. A. (2013). *Desempeño Laboral de los Docentes de la Facultad de Ingeniería Química y Metalúrgica de la Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión durante el semestre 2013-I*. Huacho: Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión.

ANEXOS

ANEXO N° 01

ENCUESTA

“EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS TRABAJADORES DEL CENTRO DE EMPLEO DE LA DIRECCIÓN REGIONAL DE TRABAJO Y PROMOCIÓN DEL EMPLEO - SEDE PIURA - 2017”

La presente encuesta forma parte de un estudio de Desempeño Laboral que tiene por finalidad conocer su opinión. La información que usted proporcione es confidencial y solo será tratada para fines académicos en esta investigación.

Instrucciones:

- Lea cuidadosamente cada una de las proposiciones.
- Seleccione y marque con una (X) la respuesta que se ajuste mejor a su criterio.

¡GRACIAS POR SU COLABORACION!

DATOS DEMÓGRAFICOS

❖ SEXO	M	<input style="width: 40px; height: 25px; border: 1px solid black;" type="checkbox"/>	F	<input style="width: 40px; height: 25px; border: 1px solid black;" type="checkbox"/>
❖ EDAD		21-30		<input style="width: 40px; height: 25px; border: 1px solid black;" type="checkbox"/>
		31-35		<input style="width: 40px; height: 25px; border: 1px solid black;" type="checkbox"/>
		36-40		<input style="width: 40px; height: 25px; border: 1px solid black;" type="checkbox"/>
		41- y Más		<input style="width: 40px; height: 25px; border: 1px solid black;" type="checkbox"/>
❖ NIVEL ACADEMICO		Secundaria completa		<input style="width: 40px; height: 25px; border: 1px solid black;" type="checkbox"/>
		Instituto		<input style="width: 40px; height: 25px; border: 1px solid black;" type="checkbox"/>
		Universidad		<input style="width: 40px; height: 25px; border: 1px solid black;" type="checkbox"/>
❖ TIEMPO EN EL CARGO ACTUAL		0-5 años		<input style="width: 40px; height: 25px; border: 1px solid black;" type="checkbox"/>
		6-10 años		<input style="width: 40px; height: 25px; border: 1px solid black;" type="checkbox"/>
		11-15 años		<input style="width: 40px; height: 25px; border: 1px solid black;" type="checkbox"/>
		16 o más		<input style="width: 40px; height: 25px; border: 1px solid black;" type="checkbox"/>
❖ TIEMPO EN LA EMPRESA		0-5 años		<input style="width: 40px; height: 25px; border: 1px solid black;" type="checkbox"/>
		6-10 años		<input style="width: 40px; height: 25px; border: 1px solid black;" type="checkbox"/>
		11-15 años		<input style="width: 40px; height: 25px; border: 1px solid black;" type="checkbox"/>
		16 o más		<input style="width: 40px; height: 25px; border: 1px solid black;" type="checkbox"/>

HOJA DE REPORTE DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

COLABORADOR: _____

FECHA DE EVALUACIÓN: ____/____/____

FECHA DE INGRESO: ____/____/____

ÁREA: _____

PUESTO: _____

CONDICION LABORAL: _____

CALIFICACIÓN	
MF	MUY FRECUENTE
CF	CON CIERTA FRECUENCIA
AV	ALGUNAS VECES
RVN	RARA VEZ O NUNCA
NA	NO ACORDE AL PUESTO DE TRABAJO

TRABAJO EN EQUIPO		RESPUESTA
A	REALIZA TRABAJOS EN CONJUNTO CON SUS COMPAÑEROS DE ACUERDO A LOS OBJETIVOS DEL CENTRO DE EMPLEO	
B	APORTA IDEAS AL EQUIPO PARA SOLUCIONAR LOS PROBLEMAS BUSCANDO CONSENSO	
C	COOPERA FRENTE A LAS NECESIDADES DE SU ÁREA	

SERVICIO INTEGRAL		RESPUESTA
A	REALIZA LAS LABORES ASIGNADAS EN UN TIEMPO OPTIMO SIN DESCUIDAR LA CALIDAD DE TRABAJO	
B	EN SU DESEMPEÑO SE COMPROMETE CON LA CALIDAD DE SERVICIO AL CLIENTE	
C	APORTA NUEVAS IDEAS PARA EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL (PRODUCTIVIDAD, RELACIONES HUMANAS)	
D	PROGRAMA SU TRABAJO EN PASOS O ETAPAS DE MODO DE REALIZAR LA TAREA MAS EFICIENTEMENTE EN RELACIÓN AL TIEMPO DESTINADO A ELLA Y REDUCCIÓN DE ERRORES	
E	REALIZA SUS ASIGNACIONES EN LOS TIEMPOS PACTADOS CON EL USUARIO	

CONOCIMIENTO TÉCNICO		RESPUESTA
A	SOLICITA PARTICIPAR EN ACTIVIDADES DE CAPACITACIÓN Y ACTUALIZACIÓN DE CONOCIMIENTOS	
B	SI NO SABE COMO REALIZAR UNA DETERMINADA TAREA, PREGUNTA COMO HACERLO	
C	PARTICIPA EN ACTIVIDADES DE CAPACITACIÓN	
D	PONE EN PRACTICA LO APRENDIDO EN LA CAPACITACIÓN	
E	APLICA CONOCIMIENTOS TÉCNICOS PARA LAS LABORES QUE DESEMPEÑA	

RESPONSABILIDAD		RESPUESTA
A	MANTIENE UN ALTO NIVEL DE ASISTENCIA Y PUNTUALIDAD	
B	ESTA DISPONIBLE EN SU LUGAR DE TRABAJO CUANDO CORRESPONDE	
C	ASUME LA RESPONSABILIDAD POR LOS RESULTADOS DE SU TRABAJO	
D	CUMPLE CON LAS TAREAS QUE LE SON ASIGNADAS	

SEGURIDAD E HIGIENE		RESPUESTA
A	EN EL DESEMPEÑO DE SU TRABAJO ACTUA DE MANERA PRECAVIDA Y SEGURA	
B	EL CENTRO CUENTA CON TODOS LOS IMPLEMENTOS DE SEGURIDAD	
C	MANTIENE EL ORDEN EN EL ÁREA DE TRABAJO (LIMPIA, DESPEJADA)	

D	DEDICA TIEMPO AL BUEN MANTENIMIENTO DE LA MÁQUINA Y/O EQUIPOS QUE TIENE A SU CARGO	
E	SE ASEGURA DE QUE LAS INSTALACIONES ELÉCTRICAS CON LAS QUE TRABAJA (CABLES, INTERRUPTORES) ESTÉN SEGURAS Y OPERATIVAS, DANDO AVISO OPORTUNO ANTE CUALQUIER DESPERFECTO	
F	SE PREOCUPA POR SU HIGIENE PERSONAL (ASEO Y ARREGLO PERSONAL)	

RELACIONES INTERPERSONALES		RESPUESTA
A	MANTIENE UN COMPORTAMIENTO RESPETUOSO CON SUS COMPAÑEROS DE TRABAJO	
B	ANTE ERRORES Y DIFICULTADES DE SUS COMPAÑEROS COOPERA EN LA BUSQUEDA DE SOLUCIONES	
C	MUESTRA RESPETO POR EL TIEMPO DE SUS COMPAÑEROS	
D	MANTIENE UNA COMUNICACIÓN EFICAZ CON EL RESTO DE LOS FUNCIONARIOS	
E	ACTUA DE MANERA RESPETUOSA AL RELACIONARSE CON LA JEFATURA	

TOMA DE DECISIONES		RESPUESTA
A	ANTE UN PROBLEMA PROPONE SOLUCIONES	
B	RESUELVE PROBLEMAS SIN NECESIDAD DE AYUDA DE UN SUPERIOR	

MANEJO DE SOPORTE TECNOLÓGICO		RESPUESTA
A	UTILIZA ADECUADAMENTE EL SOPORTE TECNOLÓGICO (MAQUINARIAS, HERRAMIENTAS, MATERIALES, COMPUTADORAS, OTROS)	
B	DA UN USO ADECUADO (CUIDA) AL EQUIPAMIENTO QUE LA EMPRESA LE BRINDA PARA SU TRABAJO (VESTIMENTAS, EQUIPOS, HERRAMIENTAS, MAQUINARIAS, IMPLEMENTOS DE SEGURIDAD, ETC)	